PROCESS OF TRAINING

استاذ دكتور. مدحت ابو النصر

مراحل العملية التدريبية

تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية

مراحل العملية التدريبية
تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية







مراحل العملية التدريبية

تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أبو النصر، مدحت محمد
مراحل العملية التدريبية / تأليف مدحت محمد أبو النصر
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
230 ص : 24x17سم.
الترقيم الدولي : 2-39-6298-977-978
1- التدريب أ- العنوان
ديوي: 658,3124 رقم الإيداع : 2011/10659

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

مراحل العملية التدريبية

تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية

تأليف

دكتور/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلــوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقا)

رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقا)



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

Arab group

2012

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(ومن الناس والدواب الأنعام مختلف ألوانه كذلك إنما يخشىـ الـلــه مـن عبـاده العلـماء إن الـلـه عزيز غفور) (فاطر: 28)

(وعلمك مالم تكن تعلم وكان فضل الـلـه عليك عظيما) (النساء: 113)

صدق الـلـه العظيم

قال رسول الـلـه ﷺ: « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه » .

صدق رسول الـلـه ﷺ

الإهداء

إلى جميع العاملين في إدارات أو أقسام التدريب أهدي لهم هذا الكتاب

ليسترشدوا به في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يعقدوها.

المؤلف

المحتويات

المقدمة

النجاح هو النتيجة الحتمية للإتقان، والإتقان لا يأتي إلا بالتدريب Training المتواصل. ومن هنا برزت قيمة التدريب لدى كافة الأمم والمهن كوسيلة ومنهج علمي ليتحقق النجاح والتقدم. وأحد الأسباب الرئيسية لحصول الناس على التدريب هو أن المهارات التي لديهم غير مناسبة لمتطلبات الوظائف والأدوار التي يقومون بها.

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

والتدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

إن فعالية برامج التدريب يمكن زيادتها على سبيل المثال إذا كان الأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب لديهم الرغبة والقناعة لأن ينموا المهارات المطلوب تحسينها. أيضا إذا كانت برامج التدريب مصممة جيدا في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها.

هذا ويمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويهدف الكتاب الحالي إلى إلقاء الضوء على مراحل العملية التدريبية، من تخطيط وتنفيذ وتقويم للبرامج التدريبية التي تقدمها المنشآت أو المنظمات للعاملين بها.

ويشتمل الكتاب على تسعة فصول هي:

الفصل الأول : مفهوم التدريب.

الفصل الثانـي : عناصر واتجاهات ومكونات التدريب.

الفصل الثالث : سياسة واستراتيجيات ومبادئ التدريب.

الفصل الرابـع : أساليب ووسائل التدريب.

الفصل الخامس : تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

الفصل السادس : تخطيط التدريب.

الفصل السابـع : موازنات التدريب.

الفصل الثامـن : تنفيذ التدريب.

الفصل التاسـع : تقييم التدريب.

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عدة مثل:

1- التعلم الذاتي والدراسة الفردية: فلقد تم تصميم الكتاب ليمكنك من تعليم نفسك بنفسك.

2- البرامج التدريبية: يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي يدور حول موضوع الكتاب.

3- التدريب عن بعد: يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.

4- البحوث العلمية: يستطيع الباحثين في مجالات علم الإدارة وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات ومهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية.. استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

هذا ولقد تم استخدام حوالي 119 مرجعا عربيا و 56 مرجعا أجنبيا في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر، هذا بالإضافة إلى عرض بعض الجداول والاستمارات والأشكال التوضيحية لتبسيط وشرح موضوعات الكتاب.

والمؤلف يشكر الـلـه سبحانه وتعالى على توفيقه في إعداد هذا الكتاب المتواضع، والذي به بعض النواقص بلا شك، فالكمال لله وحده.

وبالله التوفيق،،

المؤلف

أ. د. مدحت محمد أبو النصر

الفصل الأول

مفهوم التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **مقدمــة.**
- 🕮 **تعريف التدريب.**
- 🕮 **أهمية التدريب.**
- 🕮 **خصائص التدريب.**
- 🕮 **مزايا التدريب.**
- 🕮 **أهداف التدريب.**
- 🕮 **الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب.**
- 🕮 **من يستفيد من التدريب ؟**

مقدمـة:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه «صدمة المستقبل» Future Shock على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر Miller في كتابه «اضطرابات الاتصال» Communication Disorders بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقاء بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضروريا في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة منها، أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عميلة التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغييرات السريعة التي حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصرا على إنتاج السلع وتقديم الخدمات. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاما على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها - لنقص التعليم والتدريب لديهم - وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس

سهلا أو ممكنا في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعبا في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لزاما علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و 55% من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

تعريف التدريب:

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

2- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.

4- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.

5- التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.

6- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.

7- التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.

8- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

9- التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات المحددة حاليا ومستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

10- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.

11- التدريب هو عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

12- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

13- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب

في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

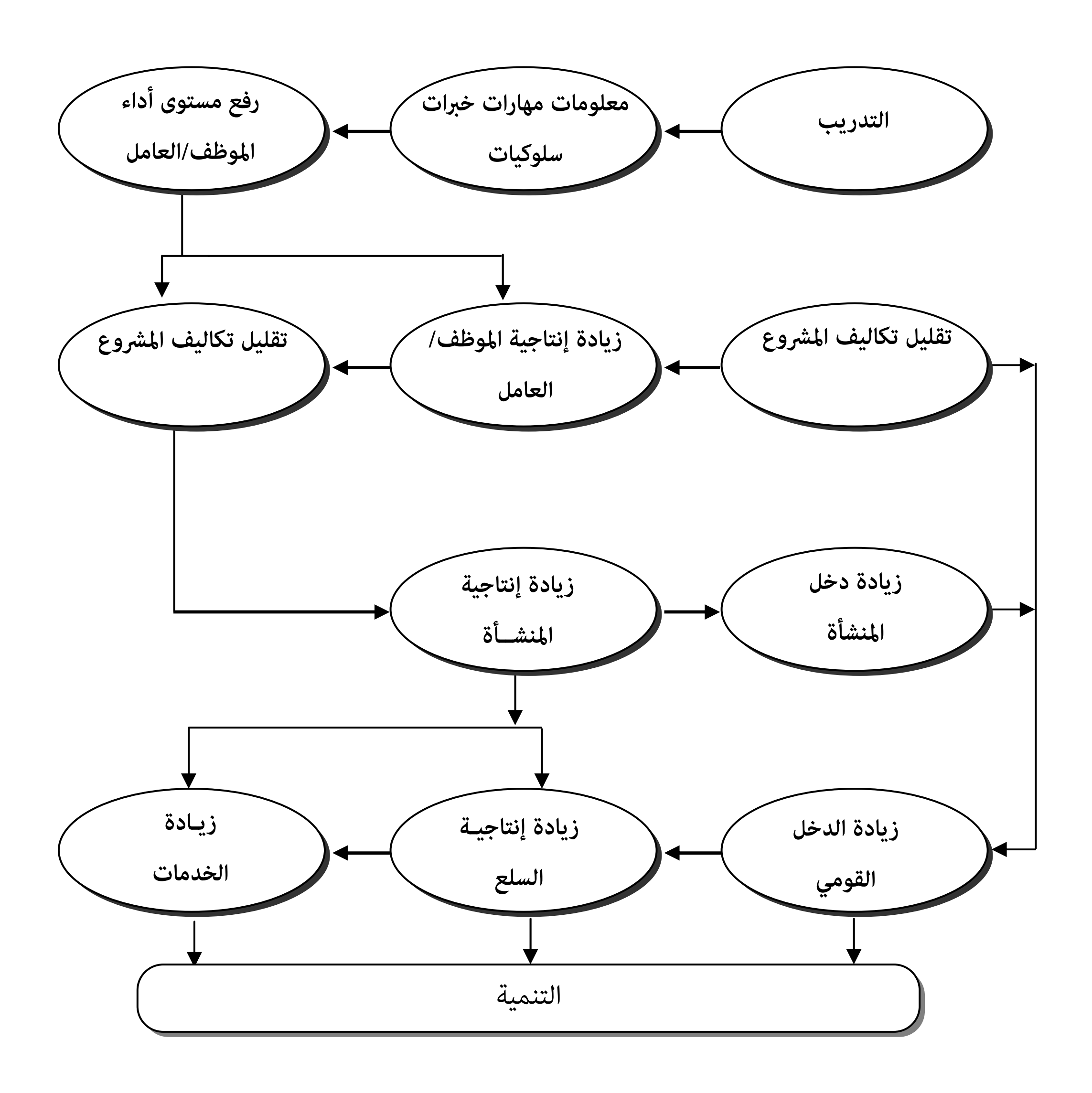
أهمية التدريب:

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.



شكل رقم (1)

أهمية التدريب

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية. والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله، المالك لناصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen).

والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثمارا Investment، وليس استهلاكا أو إهدارا للموارد المالية للمنظمة، ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity، والمساهمة في تحقيق التنمية.

خصائص التدريب:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:

1- التدريب نشاط رئيسي وليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها.

2- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

3- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.

4- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح. من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

5- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها.
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

6- التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عادته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها. من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديده وتطويره من خلال:

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.

مزايا التدريب:

للتدريب مزايا عديدة حاول عيضة بن سالم حمدان - في مقالة له عن التدريب - تحديدها كالتالي:

من مزايا التدريب أنه وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات.

إن التدريب لم يعد ترفا تمارسه المنظمات متى وكيف شاءت، بل أصبح أمرا حيويا ورئيسيا لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة. يقول د. إبراهيم العساف «إن الطلب على التدريب سوف يتوازى قريبا مع الطلب على التعليم الأساسي». وينظر للتدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات.

وللتدريب أيضا مزايا أخرى نذكر منها: أنه يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع الروح المعنوية، ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة الصحية للتطوير والإبداع.

كذلك يقلل التدريب من التوتر الناجم عن نقص المعارف أو الخبرات أو المهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمنظمة، وتقليل الهدر المالي، معالجة جوانب القصور في المنظمة، زيادة الاستقرار والتماسك.

ومن مزايا التدريب أيضا: إعداد موظفين قادرين على شغل المناصب القيادية، تحديث معلومات الموارد البشرية في المنظمة، التنميط والتوحيد أي جعل الإنتاج أو الخدمة موحدة، وتنمية الشعور بالمسئولية، قلة إصابات العمل، قلة الإشراف إلى غير ذلك.

ولقد لخص جل بروكس Jill Brooks مزايا التدريب في النقاط الآتية:

1- تحسين الأداء.
2- استخدام أفضل للموارد الأخرى.
3- تحسين رضا العملاء.
4- انخفاض تسرب العاملين.
5- توزيع أجدى للعاملين.

أهداف التدريب:

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم.

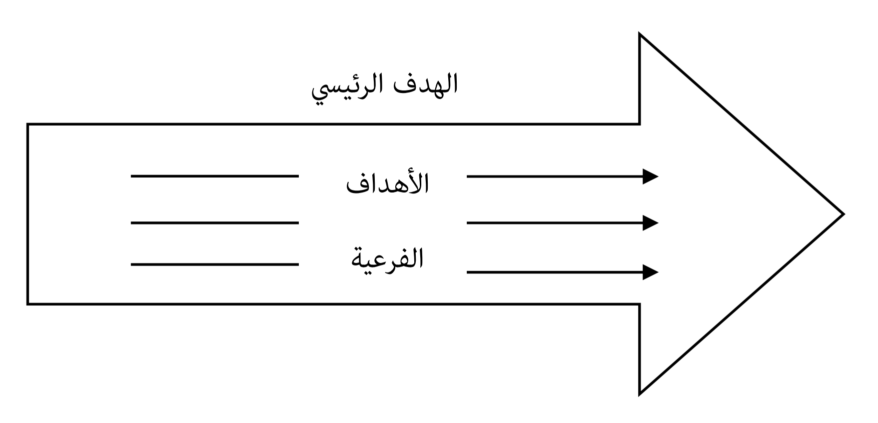
وفي معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية للتدريب:

1- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.
2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.
3- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.



شكل رقم (2)

أهداف التدريب

4- إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله.

5- مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

6- مساعدة العاملين على تأدية المسئوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.

7- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.

بينما يقسم علي محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:

(1) الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

(2) أهداف حل المشكلات:

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل - من فنية وإنسانية

وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

(3) الأهداف الابتكارية:

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

(4) الأهداف الشخصية:

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفس أهدافا ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

وفي كتاب نشر حديثا عام 2007 عن التدريب بعنوان The Covert Aims of Training الأهداف غير المعلنة للتدريب، حدد رونالد والتون Ronald Walton أهداف التدريب في نوعين هما:

1- أهداف معلنة The Overt Aims واضحة رسمية مكتوبة، وتتمثل في الأهداف السابق الإشارة إليها.

2- أهداف غير معلنة The Covert Aims وغير واضحة، وغير رسمية، وتتمثل على سبيل المثال في الآتي:

حدوث نوع من التغيير الإيجابي في حياة المتدرب. فحضور برنامج تدريبي من قبل أحد المتدربين قد يؤدي على سبيل المثال: إلى تغيير نوع الملبس، ومواعيد العمل والطريق إلى العمل ونوع الغذاء ورئيس العمل وزملاء العمل ومناخ وبيئة العمل

والمتدرب أثناء البرنامج ليس عليه أي مسئوليات أو مهام مطلوب منه القيام بها... وهذا يؤدي بلا شك إلى تقليل ضغوط العمل ومعدل الاحتراق الوظيفي Job Burnout وتقليل الملل والتكرار والسأم من الروتين اليومي لدى المتدرب.

أيضا التدريب يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين.

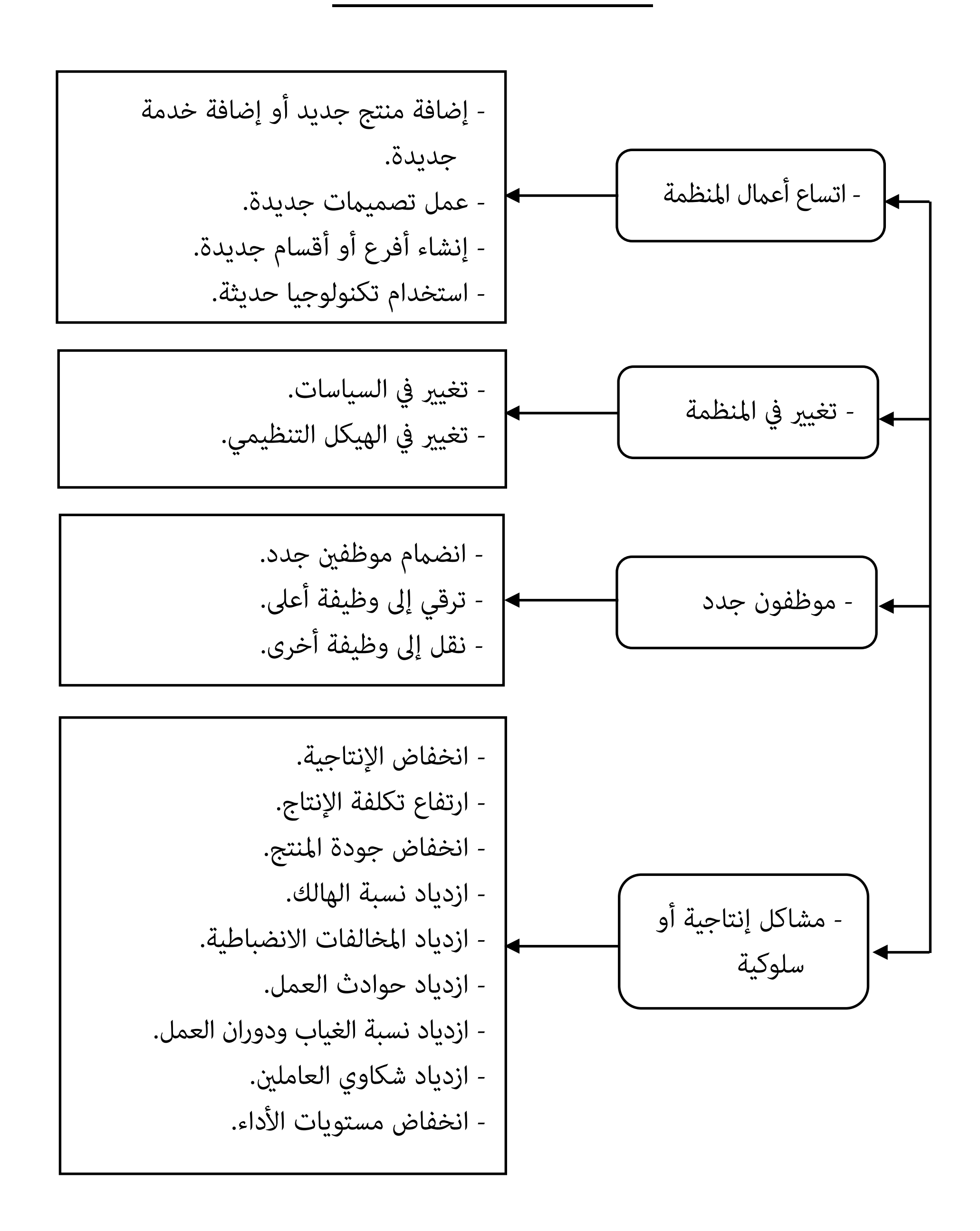
وقد يساهم التدريب في تحسين العلاقات الإنسانية بين المتدربين إذا كانت هناك مشكلات بينهم في العمل.

الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب:

تواجه المنظمات العديد من التحديات والتغييرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة من أجل البقاء أولا، ومن ثم المنافسة ثانيا. وأضحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع وهم محور العمل الإداري كما يقرر ذلك علماء الإدارة.

ومن صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية: زيادة معارفهم ومهاراتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب... لقد أصبح التدريب - كما يشير عيضة بن سالم حمدان - خيارا استراتيجيا واستثمارا في الموارد البشرية، لأن التدريب هو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل التغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمنظمات.

وفي برنامج تدريبي عن التدريب حددت «بميك» مركز الخبرات المهنية للإدارة عددا من الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب موضحة في الشكل رقم (3) كالتالي.



شكل رقم (3)

الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

من يستفيد من التدريب ؟

يجيب عن هذا السؤال جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» Training & Development Competence والمنشور عام 1995، من خلال توضيحه للمبررات الواعدة للتدريب والتي تضم على سبيل المثال:

1- زيادة المخرجات (سلع أو خدمات).
2- تخفيض إصابات وحوادث العمل.
3- تحسين الأداء.
4- تحسين النوعية.
5- تخفيض التالف.
6- تخفيض التكلفة.
7- خفض معدل دوران أو تسرب العاملين.
8- المحافظة على العاملين المتميزين.
9- تحسين الدوافع.
10- استخدام أفضل للموارد البشرية.
11- استخدام أفضل للموارد الأخرى.
12- تحسين الخدمة.
13- تحسين رضا العملاء.
14- تحمل مسئولية العمل.
15- تحديد واضح للفرص المهنية.

الفصل الثاني

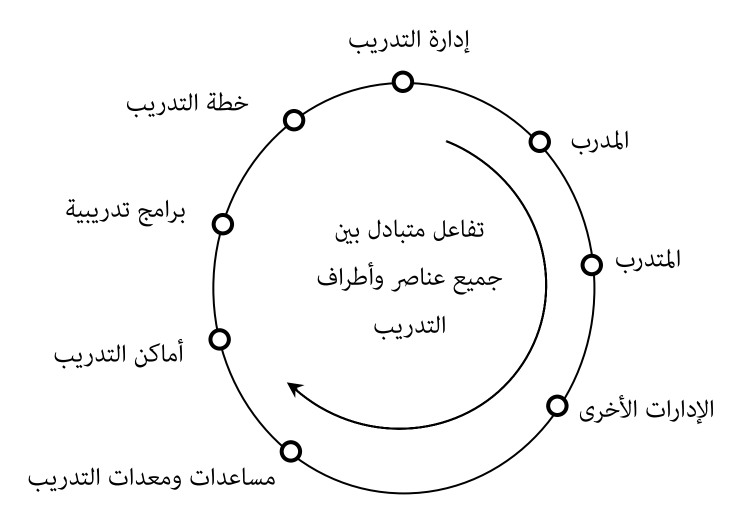
عناصر واتجاهات ومكونات التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- **عناصر وأطراف التدريب.**
- **اتجاهات التدريب.**
- **مجالات التدريب.**
- **فئات التدريب.**
- **مستويات التدريب.**
- **بؤرة التدريب.**
- **مكونات منظومة التدريب ؟**

مقدمـة:

الشكل رقم (4) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي:



شكل رقم (4)

عناصر وأطراف التدريب

ويجب التأكيد هنا بأن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه.

هذا ويمكن أن نحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية (الحد الأعلى من التدريب الناجح) = خطة تدريبية سليمة + مساعدات مناسبة ومعدات تدريبية صالحة + أماكن تجريب مناسبة + مدرب ماهر ومؤهل علميا وعمليا + متدرب مهيأ وله رغبة.

اتجاهات التدريب:

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتدريب هي كالتالي:

1- اتجاه نظري:

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

2- اتجاه نفسي وسلوكي:

ويستهدف هذا الاتجاه إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.

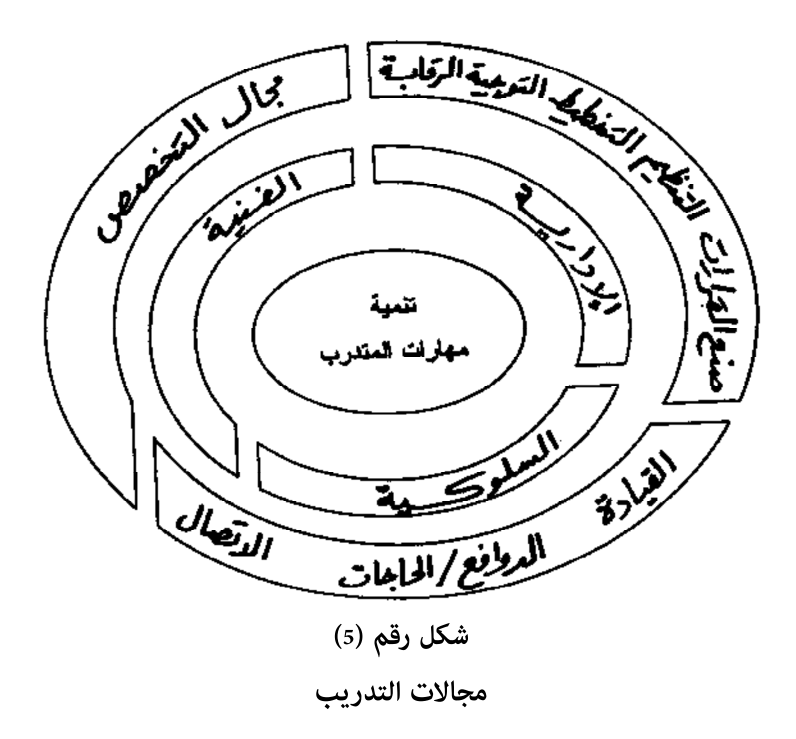
3- اتجاه عملي:

ويستهدف هذا الاتجاه إلى إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعده على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر. كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يساهم ذلك في ارتفاع معدلات أداءه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

مجالات التدريب

يوضح الشكل رقم (5) مجالات التدريب المختلفة والتي يمكن تحديدها في ثلاث كالتالي:

1- المجال الإداري.
2- المجال الفني.
3- المجال السلوكي.



شكل رقم (5)

مجالات التدريب

فئات التدريب:

هناك فئات Categories عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة اختيار الفئة أو الفئات المناسبة من التدريب للعاملين بها، وذلك في ضوء عدة عوامل منها: أهداف التدريب، وموضوعات التدريب، وخصائص المتدربين، والاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها، وميزانية التدريب..

ومن فئات التدريب نذكر:

1- التدريب الداخلي Internal Training
والتدريب الخارجي External Training

2- التدريب قبل الخدمة Pre Service Training
والتدريب أثناء الخدمة In-Service Training

3- التدريب الحرفي (اليدوي) Craft Training
والتدريب على الأنشطة Activity Training
والتدريب المهني Professional Training

4- التدريب التصحيحي Corrective Training
تصحيح طريقة أداء الموظف/العامل).
والتدريب التحويلي Conversion Training

(لمساعدة الموظف/العامل على تنمية قدراته، وكتمهيد لتدريبه على حرفة أو وظيفة أخرى أو إعداده للترقية لمنصب أعلى).

والتدريب التقدمي Advancement Training (حيث التدريب على الأمور التي ستتم الحاجة إليها في المستقبل كالتقنيات الحديثة).

5- التدريب على رأس العمل أو داخل العمل On The Job Training (تدريب الموظف/ العامل في مكان عمله وفي أوقات عمله وبأدوات عمله). والتدريب خارج العمل Off The Job Training (والذي قد يكون داخليا في مركز التدريب بالمنظمة، أو خارجيا في إحدى مراكز التدريب الخارجية أو في إحدى الفنادق أو الكليات..).

6- التدريب داخل الدولة والتدريب خارج الدولة.

7- التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

8- التدريب الإداري والتدريب المحاسبي والتدريب الهندسي والتدريب الطبي والتدريب الأمني والتدريب على تكنولوجيا المعلومات..

وكنموذج على بعض هذه الفئات يمكن شرح هذه الأنواع كمثال:

هناك أنواع كثيرة من النظم والبرامج التدريبية التي يمكن الاختيار من بينها، كالتالي:

1- التدريب الذاتي:

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية البصرية، التي

توزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل. يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، وبالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جدا، التي ينعدم فيها هامش الخطأ.

2- **التدريب الداخلي:**

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب. وهنا ينفق مدير التدريب جانبا كبيرا من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، والذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمنظمة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم. لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية (مثل: موضوعات الجودة وتقييم الأداء والتغيير والهيكل التنظيمي ...). بحيث تصبح الاستعانة بمدربين خارجين هي الحل الأمثل.

3- **المحاضرات العامة:**

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها. مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجة ملائمة موضوع المحاضرات، بواحدة من الطرق التالية:

أ - استعراض محتويات المحاضرات، وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية.

ب- التأكد من درجة كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال.

ج- توصيات المتدربين السابقين ـ وهو الإجراء الذي ينساه عديد من مديري التدريب.

فبمجرد أن تعلن إحدى الشركات التدريبية عن برنامج تدريبي عليك أن تسارع بسؤال من حضروا هذا البرنامج في الدورات السابقة عن رأيهم وتوصياتهم.

د- تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين.

4- الاستعانة باستشاري خارجي:

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة، بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة التي تعمل بها. يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة الشركة الاستشارية بالطريقة السابقة، والتأكد من درجة كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.

5- التدريب على رأس العمل[1]:

من التوجهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه «التدريب على رأس العمل» Coaching or Mentoring. وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه «شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة». ومن مميزات التدريب على رأس العمل.

وتشتق مميزات التدريب على رأس العمل من الكلمة الإنجليزية «Focus» (التركيز) المكونة من خمسة أحرف. وكل حرف من أحرف الكلمة يرمز إلى صفة معينة، يمكن توضيحها كالتالي:

1- المواجهة « Face it »:

غالبا ما يتحاشى العاملون القيام بمهام جديدة لا يعرفون عنها شيئا تجنبا للمخاطرة في ارتكاب الأخطاء. ويعالج التدريب على رأس العمل هذه الإشكالية بتزويد العاملين

(1) المصدر: صلاح بن معاذ المعيوف ومشبب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري (2007).

بمهارات جديدة في بيئة يسودها الشعور بالأمان وتتوافر فيها المساندة مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة بثقة وتصميم.

2- **الانفتاح** « **Open-minded** »:

غالبا ما تتحول الصفات التي تمنح النجاح إلى معوقات، لتحولها إلى روتين مع مرور الوقت. من المعلوم أن الأفراد يكررون السلوكيات والأساليب التي يثبت نجاحها في موقف معين وتصبح نوعا من العادة بالنسبة لهم فيما يتعلق بتلك الأساليب والممارسات. وفي ما يتعلق بهذه الإشكالية فإن التدريب على رأس العمل يساعد على اكتشاف هذه المسلمات لدى الموظف وإعادة التفكير فيها حسب المواقف والمهام الجديدة.

3- **الخيارات** « **Choices** »:

يركز التدريب على رأس العمل على الأفكار والأسئلة الملحة ولعب الأدوار والعديد من الآليات المتنوعة بهدف إعادة النظر في الاحتمالات والبدائل التي تم إسقاطها، أو تطوير احتمالات وبدائل جديدة. لذلك فإن التدريب على رأس العمل يساعد على إيجاد بدائل أخرى لمتخذ القرار.

4- **التقليل من الغموض** « **Unambiguous Movement** »:

يتطلب النجاح المهني تحقيق تطور محسوس ومستمر والقيام بالأشياء الصحيحة بأسر وقت، ويتطلب ذلك وضوحا في الرؤية فيما يرغب الفرد تحقيقه، وكيف ومتى يقوم به. والتدريب على رأس العمل يزيل الغموض الذي يكتنف مستقبل الفرد المهني.

5- **ترسيخ التعلم** « **Solidifying Learning** »:

يرسخ التدريب على رأس العمل التعلم من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل، ومن الخصائص الإستراتيجية للتدريب على رأس العمل:

يساعد التدريب على رأس العمل العاملين على تبني بُعد استراتيجي في مواجهة التحديات من خلال:

1- تكوين علاقات قوية مع المسئولين في المنظمة.

2- يساعد التدريب على رأس العمل على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

3- يساعد التدريب على رأس العمل من خلال استخدام المنطق والحدس على التفكير والتحليل للخطوات والقرارات قبل اتخاذ القرار.

4- يساعد التدريب على رأس العمل على تحديد أين يقف الموظف أو العامل في الوقت الراهن وهل هو على الطريق الصحيح، وماذا يجب عليه أن يفعل للتحرك إلى الأمام.

وبالرغم من أن التدريب على رأس العمل يعتبر من الأساليب المهمة لتحقيق النجاح بالنسبة للمديرين التنفيذيين والمديرين في الإدارات الوسطى والقادة، إلا أنه يجب التنويه إلى ما يلي فيما يتعلق بهذا التوجه:

- التدريب على رأس العمل ليس بديلا عن التدريب الرسمي المتعارف عليه.
- لا يعتبر التدريب على رأس العمل أسلوبا إرشاديا.
- التدريب على رأس العمل لا يعني بتقديم الإجابات.
- يركز التدريب على رأس العمل على طرح الأسئلة التي تساعد على اكتشاف الإجابات.

مستويات التدريب:

حدد ديفيد أوسبورن David Osborne أربعة مستويات للتدريب هي كالتالي:

- المستوى الأولى: إكساب المتدرب المعرفة الإجرائية اللازمة.
- المستوى الثاني: إكساب المتدرب الإدراك والوعي اللازمين لاكتساب معرفة جديدة.
- المستوى الثالث: إكساب المتدرب تطبيق المعرفة النظرية في شكل عملي.

- المستوى الرابع: نقل مهارة تطبيق المعرفة الجديدة إلى مواقف جديدة لم يتعرض إليها المتدرب قبلا.

وعلى قسم أو إدارة التدريب عند تصميم أي برنامج تدريبي تحديد مستوى التدريب المناب لهذا البرنامج، والتأكيد على المدرب أو المدربين تقديم الملف التدريبي والأنشطة التدريبية في ضوء المستوى المحدد.

بؤرة التدريب:

يشرح ديفيد أوسبورن David Osborne معنى بؤرة التدريب Training Focus بأنها المستوى الذي يركز المدرب عليه عند توصيل المعرفة إليه وهي خمس بؤر كالتالي:

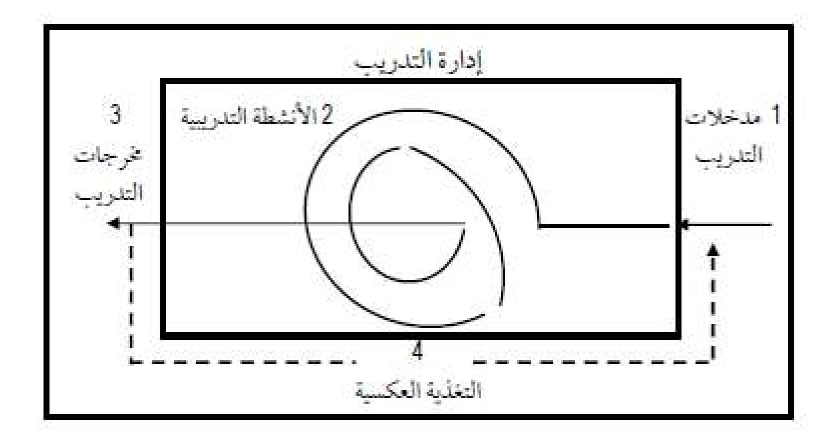
1- بؤرة الفرد.
2- بؤرة العلاقات بين الأفراد.
3- بؤرة فريق العمل.
4- بؤرة العلاقات بين الفرق.
5- بؤرة المنظمة ككل.

مكونات منظومة التدريب:

تعتبر فكرة النظم أو الأنساق Systems من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطارا عاما يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام أو نسق، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل. كذلك إن اتجاه النظم أو الأنساق يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية Sub-Systems الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة.

والشكل رقم (6) يوضح مكونات منظومة التدريب في ضوء فكرة النظم والأنساق أو ما يطلق عليها أحيانا نموذج المدخلات والمخرجات:

المنشأة



شكل رقم (6)

مكونات منظمة التدريب

هذا ويمكن الحديث عن هذه المكونات بإيجاز كالتالي:

1- مدخلات التدريب Inputs

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الوظائف التي يشغلونها.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها.
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين بإتباعها.
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسئولين.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي يتميز بها.
- إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2- الأنشطة التدريبية Activities

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية، وتتمثل في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية.
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- تجهيز المساعدات التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحله المختلفة.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

3- مخرجات التدريب Outputs

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي:

أ- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في:

- تحسين النتائج.
- خفض الوقت الضائع.
- تحسين جودة العمل.
- اختفاء شكاوى العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء.

ب- النتائج السلوكية: وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والاقتناع لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

ج- النتائج البشرية: وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين، الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4- التغذية العكسية أو المرتدة Feedback:

يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة هي تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات، والتي لابد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.

بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تنساب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، ولتحقيق ذلك بشكل كفء وفعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبوب هذه البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:

- تقارير المدربين.
- السجلات.
- الاستقصاءات.
- تقارير الملاحظة.
- الاحتياجات التدريبية.

وتعتبر هذه المعلومات حجز الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة في المستقبل القريب والبعيد.

الفصل الثالث

سياسة واستراتيجيات ومبادئ التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- **سياسة التدريب.**
- **استراتيجيات التدريب.**
- **مبادئ التدريب**

سياسة التدريب:

كلمة السياسة Policy مشتقة من الفعل يسوس بمعنى يوجه ويقود. ويشير مصطلح السياسة إلى مجموعة القرارات والاتجاهات الصادرة من السلطة المختصة لتحقيق أهداف محددة. أيضا من وظائف السياسة توجيه الخطط والبرامج والمشروعات وتوضيح الاتجاهات الملزمة وأسلوب العمل.

ويشرح جل بروكس Jill Brookes - في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» المنشور عام 2001، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي ومراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف - موضوع سياسة التدريب وعناصرها كالتالي: جميع المنظمات المتقدمة لديها سياسات تدريب من نوع معين؛ ذلك أن هذه السياسات أساسية لتخطيط وتنفيذ التطوير والتدريب. وبدون سياسات تدريب فإنه من الصعوبة تبرير تطوير القوى العاملة في المنظمة. وهذه مجموعة من الأسباب التي تدفع إلى تطوير سياسات تدريبية:

1- تحديد العلاقة بين أهداف المنظمة (كما هو في خطة العمل) ووظيفة التدريب.
2- توضيح وتعريف مدى التزام المنظمة بوظيفة التدريب في ضوء أهدافها.
3- توفير توجيهات تشغيلية للمديرين لكل من تخطيط وتنفيذ التدريب وكذلك توزيع الموارد.
4- رفع مستوى إدراك الموظفين حول التزام المنظمة بتدريبهم وتطويرهم وتوضيح الفرص المتوفرة لهم.
5- تحديد المسؤول العام للتدريب.
6- تحديد الإطار العام للتدريب والتطوير في المنظمة.
7- تحديد وتنظيم علاقات العمل ضمن نشاط التدريب والتطوير.
8- التأكد من الاستمرارية والتناغم في التدريب والتطوير في جميع أنحاء المنظمة.
9- نشر الوثائق الواضحة ذات النظرة المستقبلية وإتاحتها لتوجيه التنفيذ.

في المنظمات الأقل تقدما قد لا يجد المدرب أي سياسات تدريبية، وفي هذه الحالة سيكون بقية هذا الجزء حول كيفية البدء في تطوير سياسة التدريب. وأما إذا كانت المنظمة التي تعمل بها لديها سياسات تدريب لم تشارك رسميا في وضعها، فسيساعدك هذا الجزء حتى تصبح مشاركتك أكبر. وإذا فهمت كيف توضح السياسات وكيف تصاغ فإنه سيكون في مقدورك المساهمة والتأثير بشكل واسع في تطوير استراتيجيات التدريب في منظمتك.

وتحتوي سياسة التدريب على العناصر التالية:

1- دور وظيفة التدريب داخل المنظمة.

2- تسمية مدير عام للتدريب يكون مسؤولا عن متابعة تنفيذ السياسات.

3- مسئوليات محددة وواضحة للرؤساء المباشرين والمديرين نحو التدريب والتطوير.

4- تفصيل الدعم للبرامج التعليمية المستمرة والعليا وكذلك الدورات.

5- تفاصيل الالتزام بالتطوير الوظيفي المستمر.

6- الدعم للمؤهلات الرسمية.

7- الترتيبات لفترة إعداد الموظفين الجدد.

8- ترتيبات محددة بوضوح للتدريب الأولي على الوظيفة.

9- آليات لمراجعة أداء الأفراد.

10- دعم المنظمة والتزامها بالخطوات التي يقوم بها الأفراد للتطوير الذاتي مع التأكيد على مسؤولية الفرد في ذلك.

11- دعم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة في التدريب والتطوير لجميع العاملين.

استراتيجيات التدريب:

تقوم إستراتيجية التدريب Training Strategy النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة - كما يشير أحمد سيد مصطفى ـ على إدراك التوجهات

الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة: التسويق والعمليات والإنتاج والموارد البشرية والإدارة المالية، والبحوث والتطوير. فتستلهم هذه التوجهات وتترجمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف، وإلى توقعات لاحتياجات وبرامج تدريبية، وتدخلها ضمن هيكل المعلومات اللازم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

والمخطط الاستراتيجي للتدريب في سعيه لتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين ألا يغفل تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل والندب، والترقيات. كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية المحلية والعالمية:

1- السوقية مثل المنافسة المحلية وتحالفات شركات منافسة محليا أو إقليميا أو عالميا.

2- التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف أو توطين العمالة (إعطاء الأولوية لتشغيل العمالة الوطنية) وتلوث البيئة.

3- السياسية/الاقتصادية مثل اتفاقيات الجات والتكتلات الإقليمية، والمتغيرات الفنية مثل النظام العالمي الجديد للجودة (أيزو 9000 /2000)، كمدخلات هامة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى المتوسط والطويل.

هذا وتجزأ الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمدا، حيث تتضمن كل منها:

1- تحديدا للاحتياجات التدريبية.

2- تصميما لأهداف وأولويات التدريب.

3- ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية.

4- تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي ـ بقدر الإمكان ـ البرامج المخططة.

5- تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي.

6- الجدولة الزمنية.

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة:

من ناحية أخرى يتعين تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة، وهي: استراتيجيات النمو، الاستقرار أو الانكماش. حيث يتعين التركيز مع كل من هذه الاستراتيجيات على تلمس الاحتياجات التدريبية الأكثر إلحاحا. ولقد شرح أحمد سيد مصطفى هذه الاستراتيجيات كالتالي:

ترتبط **استراتيجيات النمو** بتوجهات المنظمة نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خطط إنتاج جديد أو أكثر أو منتج جديد أو أكثر، أو شراء شركة أخرى تمارس نشاطا مختلفا. وهنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتدريب تحديد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل في مجالات حاكمة مثل: التخطيط الاستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات الرأسمالية، والتخطيط للمنتجات الجديدة.

أما **استراتيجيات الاستقرار** والمرتبطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنويع المنتجات والتركيز على نشاط جديد واعد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي. وتتطلب هذه الاستراتيجيات تحديدا للاحتياجات التدريبية في مجالات مثل: إدارة التغيير ومهارات الابتكار، ومهارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

وأما **إستراتيجية الانكماش**، والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين الاستفادة من الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة، فتتطلب أن تراعى إستراتيجية التدريب ـ على المدى المتوسط والطويل ـ تحديد احتياجات تدريبية في مجال دراسة التكلفة والعائد وترشيد التكاليف، والتفاوض (لاسيما لإدارة عمليات البيع التي قد تشمل أحد أو بعض أصول المنظمة).

كذلك يتضمن الإطار العام لاستراتيجيات المنظمة، استراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية التميز Differentiation بتمييز المنتج في التصميم، أو الجودة أو السعر أو مواعيد

التسليم. ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات والمعايرة، وقياس الجودة.

وهناك أيضا إستراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف وقياس وتحليل التكاليف وتحليل التكلفة والعائد، والإدارة المتقدمة للمشتريات والمخازن وما إلى ذلك.

تمرين

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة

م	دورة حياة المنظمة	إستراتيجية التدريب	أمثلة على البرامج التدريبية المناسبة
1-	الولادة		
2-	النمــو		
3-	النضج		
4-	الكــبر		

تمرين

استراتيجيات المنظمة والبرامج التدريبية المناسبة

م	الإستراتيجية	ظروف المنظمة	البرامج التدريبية
1-	إستراتيجية النمو		
2-	إستراتيجية الاستقرار		
3-	إستراتيجية الانكماش		
4-	إستراتيجية التميز		
5-	إستراتيجية خفض التكلفة		

وعلى مستوى المدرب، فإن هناك عدد من استراتيجيات التدريب التي يمكن الاستفادة منها. والمدرب الكفء عليه أن يختار الإستراتيجية المناسبة عند تقديمه للبرنامج التدريبي المطلوب منه. ومن هذه الاستراتيجيات نذكر:

1- **استراتيجيه التفاعل الاجتماعي Social Interaction Strategy:**

وتؤكد هذه الإستراتيجية على تنمية العلاقات داخل الموقف التدريبي، وفيها يتم التركيز على التفكير الجماعي للمتدربين، وأسلوب العمل الجماعي وفرق العمل.

2- **إستراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير The Rational Strategy:**

وتؤكد هذه الإستراتيجية على تنمية قدرات المتدربين على اكتساب المعارف والمفاهيم المطلوب توصيلها. كما تعني بتنمية القدرات الخاصة بالتفكير العلمي والتفكير الابتكاري وأساليب دراسة وتشخيص المشكلات وحلها.

3- **إستراتيجية تعديل السلوك Behavior Modification Strategy:**

ترجع نشأة هذه الإستراتيجية إلى محاولات تطبيق مفاهيم ونظريات علم النفس السلوكي على العملية التدريبية.

وعماد هذه الإستراتيجية هو ترتيب الخبرات التعليمية/التدريبية بصورة تسمح بتشكيل السلوك النهائي المحدد بدقة في المتدربين عن طريق أساليب التعديل أو التدعيم أو التعزيز أو الإحلال.

4- **إستراتيجية النمو الشخصي Personal Growth Strategy:**

ويتم فيها التركيز على الأنشطة التدريبية التي تؤدي إلى النمو الشخصي للمتدربين وتحقيق ذواتهم ومعاونتهم على فهم جوانب القوة والضعف في شخصياتهم.

أخيرا، على المدرب الكفء والفعال أن يختار الإستراتيجية المناسبة لكل برنامج تدريبي يقوم به، فعلى سبيل المثال: إذا كان البرنامج التدريبي عن تنمية القدرات الابتكارية لدى المتدربين، فإنه يمكن أن يهتدي بإستراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير. أما

إذا كان البرنامج التدريبي يهدف إلى تعليم الآخرين سلوكيات وقائية، فإنه يمكن ممارسة إستراتيجية تعديل السلوك وإستراتيجية اكتساب المعارف وطرق التفكير.

تمرين

استراتيجيات التدريب

م	الإستراتيجية	الموضوعات التدريبية المناسبة	أدوار المدرب المناسبة
1-	التفاعل الاجتماعي		
2-	اكتساب المعارف وطرق التفكير		
3-	تعديل السلـوك		
4-	النمو الشخصي		

مبادئ التدريب:

يوجد للتدريب عدة مبادئ Principles يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الالتزام بها، ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية.

وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقا سليما ومرنا، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وسوف تساهم في زيادة أو تعظيم عائد التدريب.

ومن هذه المبادئ نذكر:

1ـ مبدأ الاستمرارية Continuity:

ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/ مهارات / اتجاهات /سلوكيات..) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في

صور وأشكال متنوعة، على اعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرصا متكررة للتفكير والشعور والعمل بنفس النظام وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في استيعاب وترسيخ المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة بطريقة فعالة.

أيضا يُقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازما للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة، وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

2- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression:

ويُقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعدا بالفعل لممارسة مسئولياته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسئولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).

3- مبدأ التدرج Graduation:

وهو مبدأ مرتبط ارتباطا وثيقا بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم نتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولا، ثم نتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبا.

ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة مسلسلة منطقيا وتراكميا، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقاتها.

4- مبدأ التكامل Integration:

ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات /مهارات/ اتجاهات /سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

5- مبدأ الشمول Comprehension:

بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وبعض الكتابات الأخرى أضافت مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ الهدف:

يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق وللقياس.

2- مبدأ مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب معينا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

3- مبدأ الواقعية:

فالتدريب لابد أن يكون واقعي، بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.

4- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:

على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبا لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...، وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والأجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.

كذلك أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron مبادئ أخرى هي كالتالي:

1- مبدأ المشاركة Participation:

فالمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبيا.

2- مبدأ التكرار Repetition:

حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا، حتى تكون له فعاليته.

3- مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه إلى الواقع العملي Transfer of Training:

فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاول محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب. ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية.

4ـ مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة Feedback:

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.

الفصل الرابع

أساليب ووسائل التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- **أساليب التدريب.**
- **وسائل التدريب.**

أساليب التدريب:

في البداية هناك خلط بين مصطلحي وسائل التدريب وأساليب التدريب. ولتوضيح ذلك نذكر الآتي:

الوسائل التدريبية Training Means or Tools هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية مثل: السبورة واللوحة، ومنها الحديثة نسبيا مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطور مثل: الحاسب الآلي.

بينما الأساليب التدريبية Training Techniques هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

وهناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها: المحاضرة، الحوار والنقاش الجماعي، الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، التعليم المبرمج، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية..

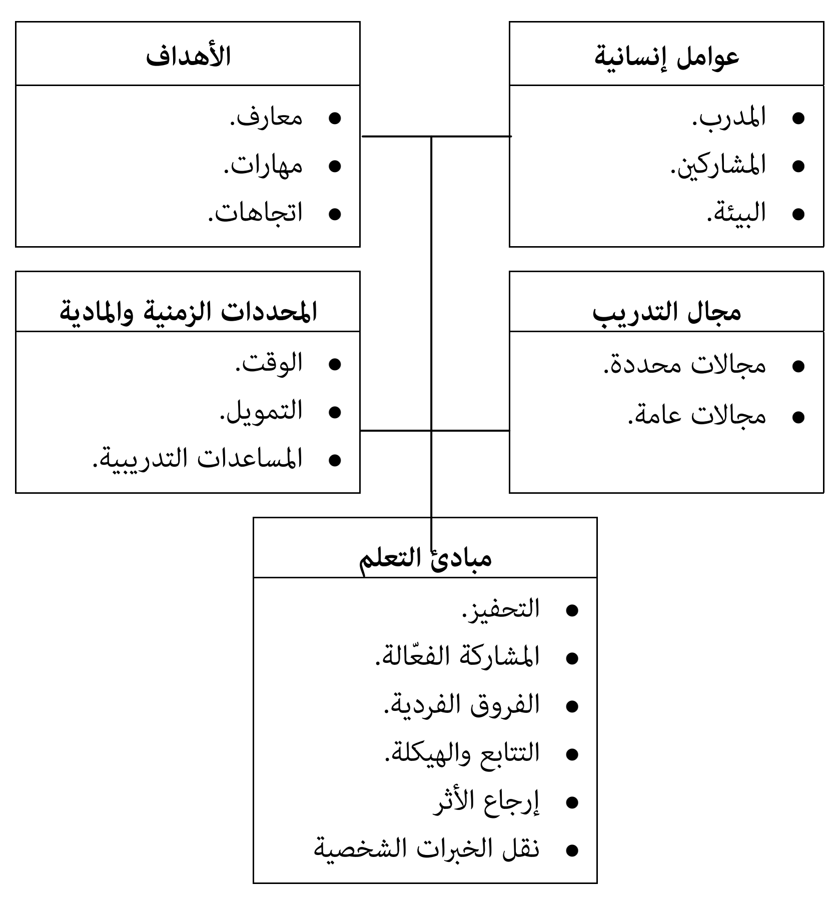
تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية من خلال التوفيق ـ ما أمكن ـ بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي ـ أو أكثر ـ المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها:

1- نوعية المتدربين.
2- المستوى الإداري للمتدربين.
3- المستوى العلمي للمتدربين.
4- عدد المتدربين.
5- موضوع التدريب.

6- فترة التدريب.
7- الإمكانات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
8- مكان التدريب.
9- ميزانية البرنامج التدريبي.
10- مدى قبول المجتمع المحلي للأسلوب التدريبي المستخدم.

وفي مقالة هامة عن المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية في مجلة التدريب والتنمية شكل يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية، يمكن عرضه كالتالي:



شكل رقم (7)

العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

كذلك على المدرب المتميز:

1- أن يتعلم ويتدرب على استخدام كل الأساليب التدريبية التقليدية والحديثة والمتطورة بشكل يجعله قادرا على توظيفها بالشكل الذي يحقق الهدف منها.

2- أن يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج التدريبي الواحد، وذلك لعدة أسباب منها:

أ - لأنه في حالة استمرار المدرب على أسلوب تدريبي واحد فقط، فإن ذلك سيؤدي إلى الملل والشرود، وبالتالي ينعكس ذلك على درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي.

ب- أن كل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات وعيوب، واستخدام أكثر من أسلوب يجعل مميزات الأسلوب الأول تتغلب على عيوب الأسلوب الثاني، ومميزات الأسلوب الثاني تتغلب على عيوب الأسلوب الأول.

نقطة هامة يجب التأكيد عليها في الشأن هو أن الاختيار السليم للأساليب التدريبية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي. كذلك فإن الأساليب التدريبية في السنوات الأخيرة تعددت وتنوعت، وهذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التدريب اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرنامج التدريبي.

والآتي عرض لمميزات وعيوب بعض الأساليب التدريبية:

أساليب التدريب:

الأسلوب		المميزات		العيوب
المحاضرة Lecture	1	السرعة والبساطة في تزويد المعلومات.	1	اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت.
	2	مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل.	2	قلة الفرص المتاحة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.
	3	مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة.	3	شعور معظم المتدربين بالملل، وخاصة إذا طالت المحاضرة.
	4	مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.	4	شرود معظم المتدربين، وخاصة إذا كان المدرب غير متميز.
	5	تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب.	5	لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء.
الحوار والنقاش الجماعي Group Dialog Discussion	1	اتصال في اتجاهين.	1	قد لا تتحقق هذه المميزات في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
	2	يتيح هذا الأسلوب فرص حقيقة أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة.	2	قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش.
	3	نادرا ما يشعر بالمتدربين بالملل.	3	يحتاج هذا الأسلوب إلى مدرب كفء يستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.
	4	نادرا ما يحدث شرود للمتدربين.		

الأسلوب		المميزات		العيوب
الاستقصاءات Questionnaires	1	وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحـــدى الصـــفات أو الاتجاهـــات أو السلوكيات أو المهارات لديه.	1	وسيلة للتقييم وليس للقياس.
	2	تعطي للمتدرب الفرصـة للتعبـير دون ضغط أو خوف.	2	الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة المقيـاس لأنه لم يطبق عليـه اختبـارات الصـدق والثبات.
	3	تعطي بيانات مركزة وملخصة.	3	صعبة في إعدادها.
	4	قليلة التكلفة.	4	المتدربون أحيانا لا يقومون بالإجابة عـن أسـئلة الاستقصـاء بصـدق وصراحـة، فيتم الحصول على درجات غـير واقعيـة أو غير حقيقية.
دراسة الحالات Case Study	1	تسـاعد المتـدرب عـلى اكتشـاف المبـادئ والأسـس العلميـة المتصـلة بالحالـة أو بالمشكلة موضوع التدريب.	1	صعبة في إعدادها
	2	إسـهام المتـدرب في العمـل التـدريبي واضحا، فهي وسيلة تحفز المتدرب على المشاركة الجدية.	2	إذا لم تكــون الحالــة المعروضــة في البرنــامج التــدريبي تمثــل مشــكلات حقيقة يصـادفها المتـدربون في مواقـع عملهــم، فإنهــا ســوف تــدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجديـة الكافية.
	3	تساعد المتـدرب سـواء بمفـرده أو مـع زملاءه المتدربين على التفكير والتحليـل والتصور واقتراح الحلول والبدائل.	3	قد تعطي انطباعا خاطئا عـن سـهولة العملية الإدارية من خلال التوصل إلى الحلـول في قاعـات التـدريب، بيـنما الحقيقــة أكــثر مــن ذلــك صــعوبة وتعقيدا.
	4	ما يصل إليه المتدرب مـن اسـتنتاجات ســوف يرســخ في ذهنــه ويــؤثر عــلى سلوكه في المستقبل.		

الأسلوب		المميزات		العيوب
تمثيل الأدوار Role Play	1	يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1	يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة.
	2	أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.	2	يتطلب تمثيل الأدوار وقتا أطول.
	3	إثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الدينامي، بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم.	3	غالبا ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة.
	4	تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية.	4	قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة.
	5	يمكن للمدرب الاستعانة بالمساعدات السمعبصرية في تصوير وتسجيل العمل، وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة.	5	قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.
التعليم المبرمج Programmed Learning	1	يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين.	1	هذا الأسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبيا.
	2	يعتمد هذا الأسلوب على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب.	2	ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي.
	3	يراعي هذا الأسلوب الفروق الفردية بين المتدربين.	3	المتدربون لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح في المادة التدريبية أو برنامج الحاسب الآلي.

الأسلوب		المميزات		العيوب
التعليم المبرمج Programmed Learning	4	هـذا الأسـلوب يراعـي التسلسـل المنطقي.		
	5	هذا الأسلوب يقـدم للمتـدرب تغذيـة عكسـية أو إرجـاع أثـر فـوري (بمعنـى توضيح رد الفعل الفوري).		
	6	يمتاز هذا الأسلوب بأنه يخفـض وقـت التدريب بحوالي الثلث.		
المباريات الإدارية Management Games	1	الواقعية في التدريب.	1	هـذا الأسـلوب يحتـاج إلى تحضـيرات كثيرة.
	2	وسيلة ناجحـة في تـدريب الأفـراد مـن خلال الممارسة الفعلية للعمل.	2	يحتاج إلى وقت طويل نسبيا.
	3	تدريب المتدربين على العمل الفريقي.	3	يحتاج إلى أعـداد كبـيرة مـن المـدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعـداد والإشراف.
	4	تسـاعد عـلى بـث روح التنـافس والحماس بين المجموعات التدريبية.	4	ارتفاع التكلفة.
	5	التمـرس عـلى اتخـاذ القـرارات عمومـا والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.	5	طغيان الرغبة في الفوز في المباراة عـلى فرص التعلم.
الزيارات الميدانية Field Visits	1	ربـط الجوانـب النظريـة في التـدريب بالواقع الميداني.	1	تحتاج إلى تحضير جيد مسبق.
	2	تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات.	2	تحتاج إلى ترتيبات كثيرة.
	3	تتيح للمتدربين الاستفادة من	3	تحتاج إلى مصاريف إضافية

الأسلوب		المميزات		العيوب
		خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظماتهم.		تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي.
التدريب بالمراسلة Correspondence	1	قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى.	1	طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد.
	2	لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله.	2	يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم وإياه قاعة التدريب فتقل الفائدة المتحققة من التدرب.
	3	توفير الوقت الكافي للمتدرب للتدريب.	3	يحرم المتدرب من الاستفادة من خبرات المدرب والاستفسار منه عن الأشياء غير المعروفة لديه.
	4	يأخذ مستوى المتدرب بنظر الاعتبار.		
	5	يمكن المتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب.		

دراسة الحالة: Case Study

والجزء التالي سوف يوفر لك تفاصيل أكثر عن أسلوب «دراسة الحالة» كنموذج مشهور ومنتشر وشائع استخدامه في معظم البرامج التدريبية حيث أشار السيد عليوة (محرر) في كتابه عن تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أن أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب.

وتمثل الحالة نموذجا وسطا بين الأسلوب المعرفي البحت، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

التصميم والمنهجية:

يدور الحديث حول دراسة الحالة كما لو كان هناك أسلوب موحد متعارف عليه لاستخدامها، في حين أن الاختلافات في شكل ومضمون الحالة ـ بالإضافة إلى أسلوب المدرب في تقديمها وعرضها ـ يجعل هناك أساليب عديدة وطرقا متنوعة يمكن بها التأثير في العملية التدريبية من خلالها.

بعض أشكال الحالات:

حالة المعرفة:

- تهدف إلى نقل وتقديم المعرفة والبيانات والحقائق للمتدربين وخلق نوع من الألفة بينهم وبين ظروف البيئة الخاصة بموقف معين.
- تساعد على استيعاب وفهم الحقائق لاتصالها بالمواقف العملية.

حالة التمرين:

- تهتم أساسا ببعض الأساليب العملية، وخاصة تلك المتعلقة بالطرق الرياضية والكمية.
- تساعد على استيعاب الأساليب بربطها بالمواقف العملية الفعلية.

حالة الموقف:

- تساعد على تنمية حاسة النقد للأحداث والأقوال التي تتضمنها الحالة في ضوء عدد من البراهين والأدلة.
- تصف أحداثا يمكن رؤية مدى نجاحها أو فشلها.

الحالة المعقدة:

- تشخيص لبعض القضايا الرئيسية من خلال كم هائل من البيانات والمعلومات التي قد تبدو منظمة وغير ذي علاقة بتلك القضايا.
- تبدو المشكلات والقضايا التي تتناولها الحالة ذات تأثير متبادل، مما يزيد من تعقيد مشكلة الحالة.

حالة القرار:

- تتطلب من المتدرب التعمق في دراسة الحالة، وممارسة قدراته في الحكم على الأمور وإعداد خطط العمل.

حالة البريد الوارد:

- تتضمن عددا من الوثائق والأوراق التي يمكن أن يجدها المدير في بريده الوارد.
- تشتمل على بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة.
- يقول المتدرب باتخاذ قراره في كل ورقة من أوراق البريد، ويسجل هذا القرار على كل وثيقة، وذلك خلال فترة محددة من الوقت وعادة ما يكون الوقت غير كاف.

حالة الموقف الحرج:

- تقدم للمتدرب كمية محدودة من المعلومات المتعلقة بموقف معين.
- تعطى له المعلومات الإضافية حين يطلبها بنفسه.
- تنمي قدرات المتدرب في مجال الأسئلة المناسبة.

الحالة التتابعية:

- تعتمد هذه الحالة على أسلوب التوقف عند نقطة ما أو موقف حرج لكي يتولى المتدرب التنبؤ بالنتائج أو اقتراح تصرف معين ثم يتم استئناف عرض الحالة.
- بعد الانتهاء من عرض الحالة يتم تحليل أسباب الفروق في التنبؤات والنتائج التي اقترحها المتدربون، وبين ما حدث بالفعل.

أسلوب إعداد الحالة كمادة تدريبية:

من أهم العناصر التي تميز الحالة التدريبية الجيدة ـ سواء المكتوبة أو المصورة ـ هو مدى الصدق والواقعية في كتابة الحالة، فالحالة، ـ كما أشرنا ـ هي وصف لأحداث ومواقف مستمدة من واقع الحياة.

وتمر عملية إعداد الحالة ـ حتى تظهر في صورتها النهائية ـ بعدة مراحل هي:

1- اختيار المشكلة، ومصدر المعلومة:

إن اختيار المشكلة هو الذي يحدد المكان الذي نحصل منه على المادة المطلوبة لكتابة الحالة، ويفضل أن يكون كاتب الحالة معروفا لدى المكان الذي يجمع منه المعلومات، حتى يسهل عليه التعمق والتعرف على كافة الجوانب والأحداث، وخاصة ما يكون منه متخصصا أو سريا.

2- الملاحظة، وجمع المعلومات:

- لاحظ، وراقب باستمرار الأحداث والمواقف وسجل ما يدور فيها تفصيليا وكما تحدث بالضبط.
- رتب ما جمعته من معلومات تفي شكل موضوعي متسلسل لإعادة دراستهخ واختر المعلومات التي تتناسب مع الحالة وأهدافها.

3- كتابة الحالة:

يجب أن تتصف المعلومات التي تختارها بمعيارين أساسيين هما:

أ - الموضوعية.

ب- الواقعيـة.

وهناك بعض المعايير الثانوية الأخرى، ولكنها لا تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للحالة مثل أسلوب عرض الحالة، ومستوى الكتابة، وفيما يلي بعض النقاط الهامة التي تفيد في كتابة الحالة.

(أ) اختيار المعلومات التفصيلية:

- حدد الهدف من الحالة ووضحه.
- استبعد المعلومات التي لا تتعلق بالمشكلة الرئيسية التي تتناولها الحالة.

(ب) حدد إطارا عاما لكتابة الحالة:

- ارسم في ذهنك صورة عامة عن الحالة.

- تفهم جيدا كل عنصر من عناصر الحالة.
- حاول إضافة الرتوش والتفصيلات المناسبة لتكتمل الصورة في ذهنك.

(ج) اكتب الحالة في صيغة الزمن الماضي:

- اكتب المسودة الرئيسية مستخدما الأسماء والأماكن الحقيقية.
- ادخل التعديلات المناسبة، وعدل الأسماء والأماكن حتى لا تسبب أية مشكلات للأسماء والأماكن الحقيقية التي استخدمتها في الحالة.
- أعد كتابة الحالة مستخدما الزمن الماضي.

4- إعداد الصورة النهائية للحالة:

- راجع المعلومات والبيانات من وقت لآخر.
- حدد النتائج والأهداف التي تريد الوصول إليها من الحالة.

5- اختيار الحالة للاستخدام العلمي:

- ناقش الحالة مع زملائك، قبل تطبيقها في البرنامج التدريبي.
- ادخل أية تصحيحات أو تعديلات ضرورية.
- حدد كيفية مناقشة الحالة مع المتدربين.
- تعرف على أفضل أسلوب لتقديم واستخدام الحالة.

6- إعداد دليل المدرب:

إعداد إرشادات استخدام الحالة في البرامج التدريبية في المستقبل، وتحديد الوقت اللازم لمناقشتها، والنقاط التي يجب التركيز عليها وإثارتها مع المتدربين، ومجالات الاستخدام المختلفة.

وسائل التدريب:

لقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25% إلى 30% فقط من المعارف المستقاة من

أي تقديم شفوي يختزنها المتلقي. كما أثبتت أن مضاعفة المختزن قد تحصل باستخدام الوسائل البصرية؛ ولذلك فإن المواد أو الوسائل البصرية الفعالة تعزز الاتصال بين المدرب والمتدرب وتعجل في تحقيق أهداف التدريب وبالتالي القدرات المطلوب اكتسابها.

ويقرر مدرب البرنامج التدريبي الوسيلة أو الوسائل التدريبية التي سيستخدمها في التدريب. والوسيلة هي ذلك الوسيط أو المساعد الذي ينقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدرب وتتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: السبورة التقليدية التي يكتب عليها معلوماته، إلى وسائل تكنولوجية حديثة معقدة، والتي يطلق عليها الوسائل التوضيحية، أو الوسائل السمعية أو البصرية، ومثال ذلك السبورة الضوئية، وشرائح الأفلام والصور والأشرطة التسجيلية، والخرائط والمكعبات والأشكال والنماذج، وبالإضافة إلى هذا فقد شاع استخدام أشرطة التدريب التي يسجل عليها المواد التدريبية.

بمعنى أن المدربين يستخدمون وسائل عديدة للمساعدة في إتمام نشاط التدريب، وقد تتميز بعض هذه الوسائل بالبساطة والسهولة في حين تتميز البعض الآخر بالتعقيد وصعوبة الاستخدام.

ومن أهم تلك الوسائل ما يلي:

المساعدات السمعبصرية:

وتسهل تلك المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأساسيات النظرية المختلفة في التدريب وبطريقة منظمة مشوقة فعالة.

وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين وتأخذ تلك المساعدات أحد الأشكال الآتية:

- السبورة.

- دفتر قلاب.
- صورة ثابتة.
- شرائح.
- شفافيات.
- فيديو.
- الشرائح الإلكترونية.
- تمارين ومشروعات عملية تطبيقية كعمل المجسمات.

ولقد رصد جل بروكس Jill Brooks فوائد المساعدات السمعبصرية كالتالي:

1- زيادة الانتباه والتركيز.
2- جذب الانتباه والتركيز.
3- توضيح الروابط.
4- تعزيز الرسالة.
5- تنبه إلى تغير الموضوع.
6- تستدعي التعليق.

ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر على فعالية المساعدات السمعبصرية نذكر:

1- بسيطة وواضحة.
2- أساسية وضرورية للموقف التدريبي.
3- ممتعة وتبعث على التحدي.
4- موفرة للوقت والجهد.
5- متفقة مع أهداف البرنامج التدريبي.
6- متفقة مع حجم المجموعة التدريبية.
7- متفقة مع حجم وشكل القاعة التدريبية.

الفصل الخامس

مراحل التدريب

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

أشتمل هذا الفصل على:

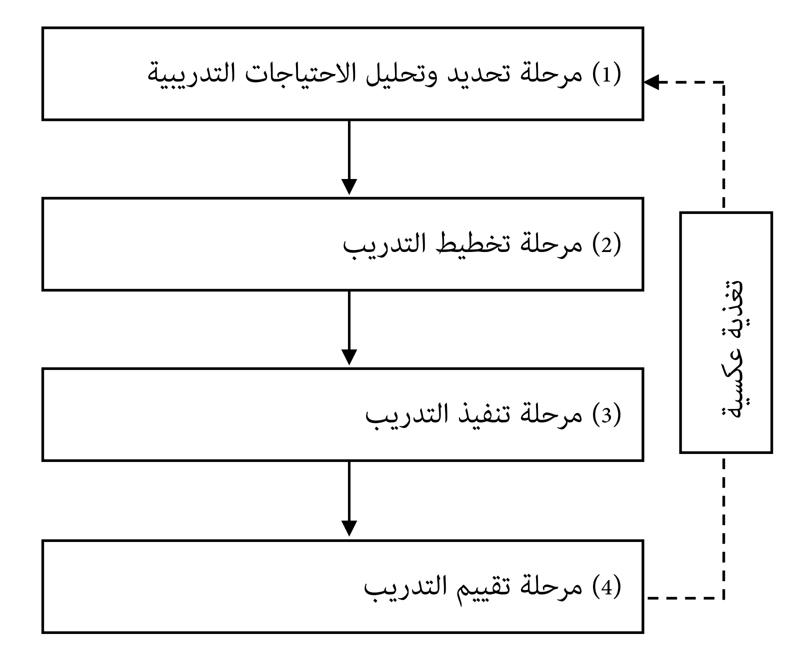
- 🕮 **مراحل التدريب.**
- 🕮 **تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **تعريف مصطلح تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **منحنى فجوة الأداء.**
- 🕮 **أسباب المشكلة.**
- 🕮 **تحديد العلاج.**
- 🕮 **الاستعداد النفسي والمهارة العملية.**
- 🕮 **أنواع الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **مصادر تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **طرق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية.**
- 🕮 **معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.**

مراحل التدريب:

التدريب عملية تتم على مراحل، تماما مثل التسويق أو الإنتاج، وأنها الوحيدة التي تشمل كل أفراد المنظمة.

ويمكن تحديد مراحل التدريب في أربعة كالتالي:

1- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
2- مرحلة تخطيط التدريب.
3- مرحلة تنفيذ التدريب.
4- مرحلة تقييم التدريب.



شكل رقم (8)

مراحل التدريب

كذلك يرى ديفيد أوسبورن David Osborne أن مراحل التدريب أربع هي كالتالي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
2- مرحلة إعداد أهداف التدريب.
3- مرحلة تنفيذ التدريب.
4- مرحلة تطبيق نتائج التدريب.

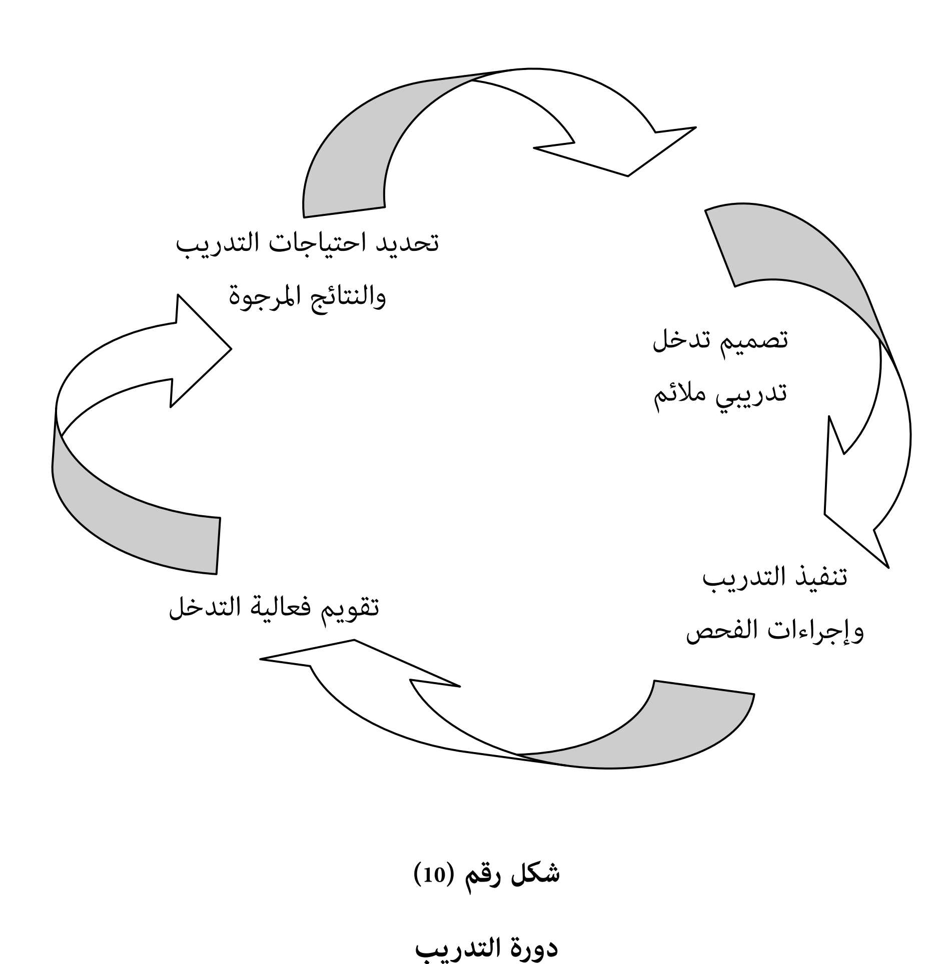
ويقدم ديفيد أوسبورن الشكل التالي والذي يوضح هذه المراحل، وأدوار مدير التدريب في كل مرحلة:

المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية	**المرحلة الثانية** إعداد أهداف التدريب	في المرحلتين 1و2 أنت تتعامل مع المشكلات
دور الملاحظ	دور المشخص	
المرحلة الرابعة تطبيق نتائج التدريب	**المرحلة الثالثة** تنفيذ التدريب	في المرحلتين 3 و 4 أنت تتعامل مع الحلول
دور التطبيقي	دور المخطط	
أنت تتعامل مع احتياجات العمل	أنت تتعامل مع المعلومات	

شكل رقم (9)

مراحل التدريب وأدوار مدير التدريب

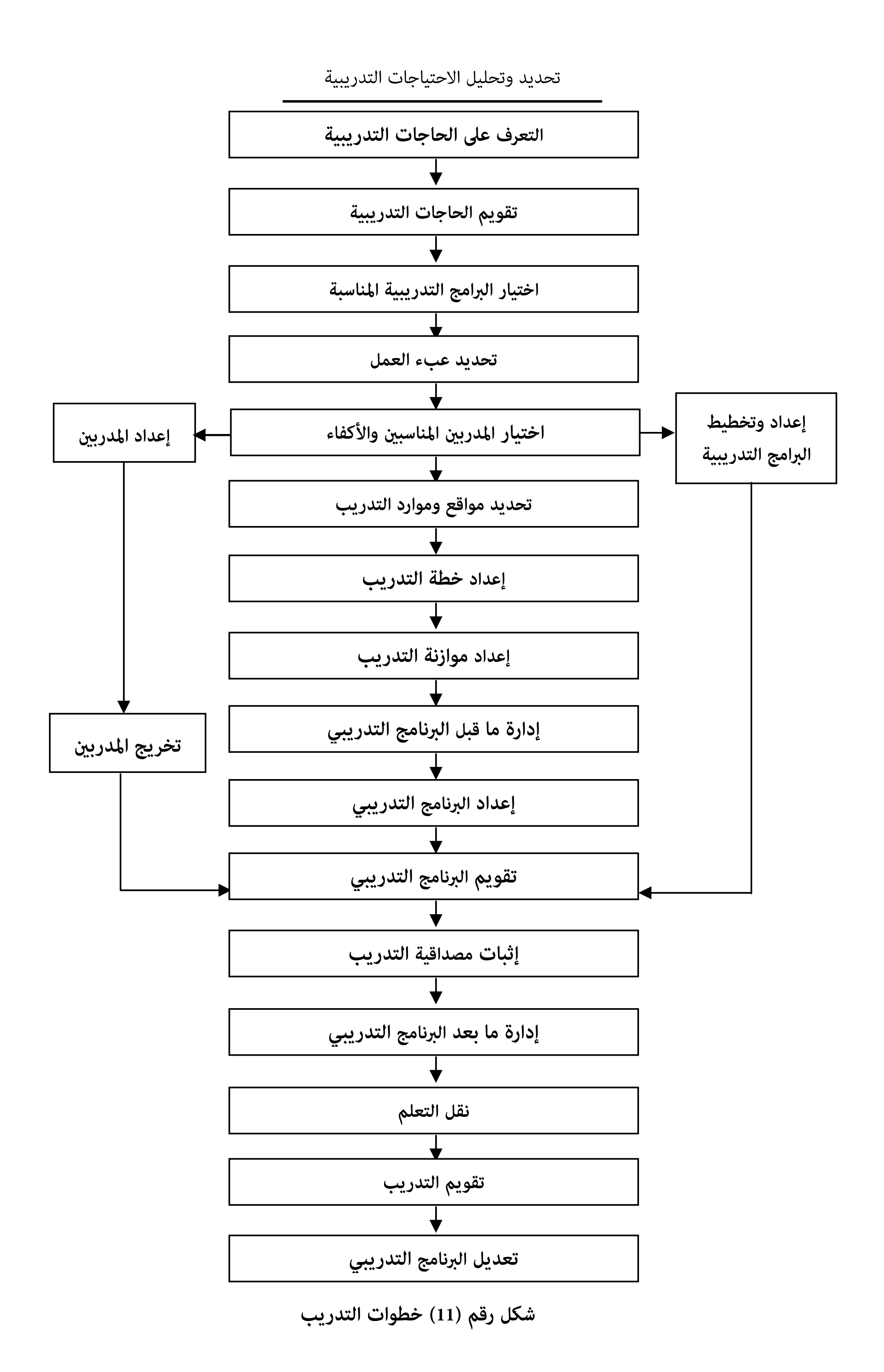
ويعرف جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 مراحل التدريب في أربع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (10)

دورة التدريب

بينما مايك ويلز Mike Wills في كتابه إدارة عملية التدريب والمنشور عام 1998 عرض مراحل التدريب بشكل تفصيلي في شكل 19 خطوة هي كالتالي:



شكل رقم (11) خطوات التدريب

فيما يرى جاري ديسلر Gary Dessler أن مراحل التدريب خمس هي كالتالي:

1- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية.
2- مرحلة تصميم معينات التدريب.
3- مرحلة اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي.
4- مرحلة تنفيذ البرنامج.
5- مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج.

ويقدم جاري ديسلر القائمة التالية التي تساعدك في إنجاز مراحل التدريب بنجاح:

1- تحليل الاحتياجات التدريبية:

- حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- حلل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.
- استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

2- تصميم المعينات التدريبية:

- اجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار.
- تأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها ومكتوبة بوضوح.
- عالج جميع عناصر البرنامج بحرفية وحرص، سواء كانت على ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية.

3- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:

- ادخل وصحح البرنامج قبل أو أمام أحد الحضور، صمم مراجعات نهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

4- **التنفيذ:**

- عند التطبيق امدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.

5- **التقييم والمتابعة:**

قيم نجاح البرنامج وفقا لـ:

أ - التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).

ب- التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس مع تعلمه المتعلمون بالفعل).

ج- السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل).

د- النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي وقيم الحفاظ المطلوب عليه).

وسوف يعرض الجزء التالي من الفصل الحالي للمرحلة الأولى من مراحل التدريب بشيء من التفصيل. بينما الفصل السادس يلقي الضوء على مرحلة تخطيط التدريب، والفصل الثامن يتحدث عن تنفيذ التدريب، ثم أخيرا يتناول الفصل التاسع مرحلة تقييم التدريب.

تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

تعريف مصطلح تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.

وهناك عدة تعريفات للاحتياجات التدريبية نذكر منها:

1- الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات الواجب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى.

2- الاحتياجات التدريبية هي جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، ولمواجهة المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

3- الحاجة التدريبية هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه.

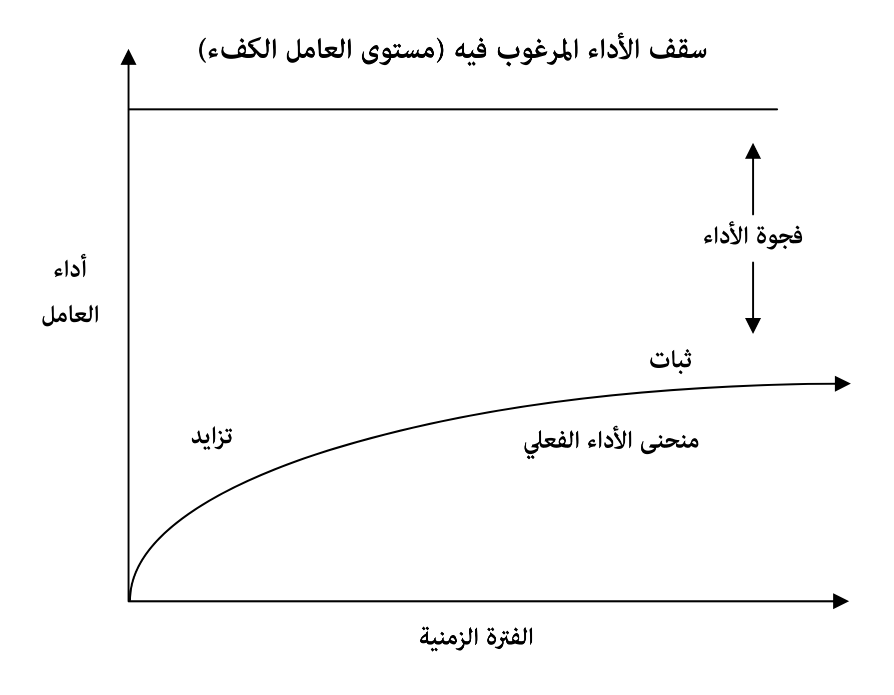
4- تحليل الاحتياجات التدريبية هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه؛ لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب.

5- تحليل الاحتياجات التدريبية هو عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب. كما تعني الاحتياجات التدريبية للفرد والتي تمكنها من أداء دوره الحالي حسب المعايير المطلوبة للوظيفة الحالية أو المستقبلية.

ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمنظمة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة، وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

منحنى فجوة الأداء:

عندما تقول أن شخصا ما يحتاج للتدريب، فذلك يعني أن هناك فجوة بين أدائه الحالي والأداء المطلوب منه. وبتجميع فجوات الأداء لدى الفرد من قطاع واحد أو داخل شركة واحدة يمكنك أن تحدد فجوة الأداء.



شكل رقم (12)

نموذج الفجوة التدريبية

لابد على المستوى الفردي من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وهو ما يسمى بعملية «التكمية» Quantifying وفي هذا الصدد يُقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في إنجازه، اعتمادا على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة.

ويمكن تمثيل النتيجة في الشكل رقم (12). وبذلك تكون التكمية ذات أهمية إستراتيجية في تحديد فجوة الأداء، لأن الفشل في قياس الأداء الفعلي وتقدير الأداء المرغوب للعامل أو المجموعة لا يؤدي إلا إلى مزيد من الغموض ويهدم الموضوع من أساسه باعتباره محض خلاف في وجهات النظر.

أسباب المشكلة:

عند مناقشة فجوات الأداء، يجب طرح السؤال التالي: «هل التدريب هو الوسيلة الوحيدة لسد فجوة الأداء؟» من الناحية العملية، هناك أربعة أسباب لفجوة الأداء، وبالمقابل أربع وسائل لعلاجها. هذه الوسائل الأربع رصدها ديفيد أوسبورن David Osborne كالتالي:

1- قلة الحافز: إذن حفز العاملين.

2- قلة الموارد: إذن وفر الموارد اللازمة.

3- عدم ملاءمة العامل للوظيفة: إذن أعد تصميم الوظيفة لتناسب مهارات العامل / أو استبدال العامل بآخر يناسب الوظيفة.

4- ضعف التدريب: إذن وفر فرص التدريب المناسبة.

تحديد العلاج:

فجوة الأداء الناتجة عن غياب الحافز لا يمكن علاجها بالتدريب، كما أن فجوة الأداء الناتجة عن ضعف التدريب لا يصح علاجها بتوفير مزيد من الموارد، وإلا زاد الهدر وهكذا، لابد من تحديد العلاج الناجح طبقا للحالة. وفي كثير من الحالات المعقدة يتطلب العلاج مزيجا سليما من وسائل العلاج الأربع، وهنا تكون المسألة أكثر تعقيدا، لأنها تتطلب من المدير تحديد المزيج الأمثل من هذه الوسائل الأربع مجتمعة.

الاستعداد النفسي والمهارة العملية:

يؤكد ديفيد أوسبون أن الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف، والمهارة العملية يعملان كمحورين لتقرير نوع العلاج المطلوب لسد فجوة الأداء (وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (1).

نستنتج من الشكل البياني الحالات التالية:

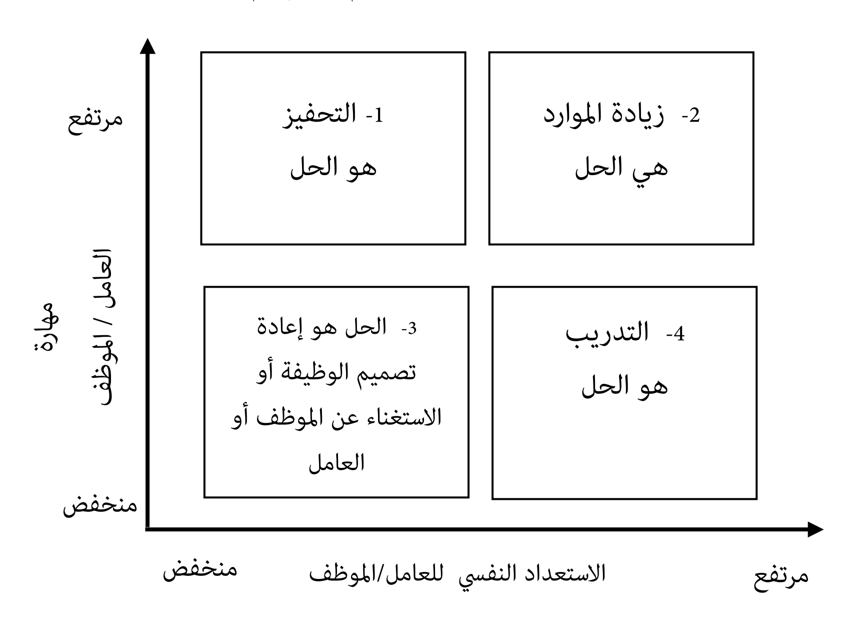
المربع الأول: إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف منخفضا ومهارات مرتفعة، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن ضعف الحافز.

المربع الثاني: إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف مرتفع ومهاراته مرتفعة أيضا، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن قلة الموارد.

المربع الثالث: إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف منخفضا ومهارته منخفضة، فإن فجوة الأداء تكون ناجمة عن عدم ملائمة الوظيفة للعامل أو للموظف، أو عدم ملائمة العامل أو الموظف للوظيفة. هنا يكون الحل هو إعادة تصميم الوظيفة لتناسب العامل أو الموظف، أو تغيير العامل أو الموظف بآخر.

المربع الرابع: إذا كان الاستعداد النفسي للعامل أو للموظف مرتفع ومهارته منخفضة، فإن فجوة الأداء ناتجة عن ضعف التدريب.

يمكن الآن أن تحدد موقع منظمتك على هذا الرسم البياني ثم تقرر العلاج الأمثل لحالتك.



شكل رقم (13): نموذج وسائل رفع الإنتاجية

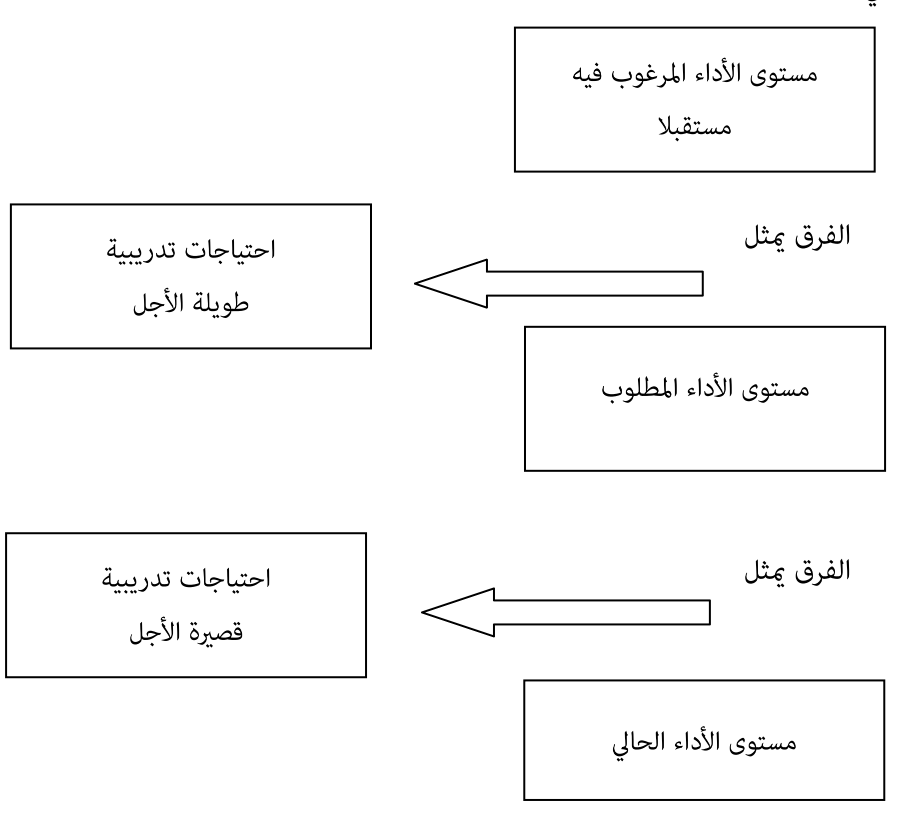
أنواع الاحتياجات التدريبية:

من أنواع الاحتياجات التدريبية نذكر:

أولا: احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل

وتمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب في المستقبل.

أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.



شكل رقم (14)

من أنواع الاحتياجات التدريبية

ثانيا: احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية:

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغييرات المخطط إجراءها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة.......

مصادر تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد أربعة مصادر لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، هي كالتالي:

1- تحليل المنظمة Organization Analysis

2- تحليل العمل أو تحليل المهام Job Analysis / Task Analysis

3- تحليل الفرد (الموظف / العامل) Worker Analysis

4- تحليل الأداء Performance Analysis

وبواسطة نواتج هذه التحاليل يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- أين يقع التدريب ؟

2- من يجب تدريبه ؟

3- ما هو المحتوى التدريبي ؟

4- ما هي فئة التدريب ؟

5- ما هو مستوى التدريب ؟

6- ما هي بؤرة التدريب ؟

7- ما هي النتائج المتوقعة من وراء التدريب ؟

8- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة ؟

هنا يجب التأكيد على أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة. فهي بذلك تعني المعلومات والاتجاهات والمهارات المراد تنميتها لدى الفرد، أو المطلوبة لمواجهة تغييرات متوقعة سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، وذلك لإعداد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها.

طرق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية نذكر أشهرها كالتالي:

1- نموذج التحليل الرباعي SWOT:

فهي هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي كالتالي:

أ - مناطق القوة في المنظمة Strengths

ب- مناطق الضعف في المنظمة Weaknesses

ج- تحديد الفرص Opportunities

د- تحديد التهديدات Threats

وفي ضوء المعلومات التي تم جمعها عن هذه العناصر يمكن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة:

1- للتدريب على كيفية تدعيم مناطق القوة.

2- للتدريب على كيفية تقليل أو إلغاء مناطق الضعف.

3- للتدريب على كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة للمنظمة.

4- للتدريب على كيفية التعامل مع التهديدات الحالية التي تواجه المنظمة، وكيفية تجنبها في المستقبل.

جدول رقم (1)

عناصر نموذج التحليل الرباعي

م	العناصر Elements	الأبعاد Dimensions
1-	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي يجب المحافظة عليها وتدعيمها
2-	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية والخارجية في الأفراد والموارد والتي تحتاج المنظمة إلى تقليلها أو إلغاؤها
3-	الفرص	الفرص المتاحة والممكنة الداخلية والخارجية والتي يجب على المنظمة اقتناصها والاستفادة منها.
4-	التهديدات	التهديدات الداخلية من العاملين وظروف العمل والإنتاج، والتهديدات الخارجية من المنافسين ومن الحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة والتي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

2- نموذج تحليل البيانات الداخلي IDA:

تضم مصادر المعلومات هنا ـ كما يشير إلى ذلك جل بروكس Jill Brooks في كتابه «قدرات التدريب والتطوير»، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبى ومراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف ما يلي:

- خطة العمل فيها مهمة ورسالة وأهداف المنظمة.
- مخزون القوى البشرية بما فيها المعلومات السكانية مثل: العمر والجنس ومدة الخدمة.
- مخزون المهارات بما فيها تفصيل للمهارات المتوفرة في مواقع العمل المحددة. كم عدد الحاملين لمهارة مطلوبة وما هي مستوياتهم ؟
- استشارة المديرين والمشرفين في أي تغييرات حاصلة أو متوقعة في النظم أو الممارسة.

- مؤشرات بيئة المنظمة مثل: الغياب، الحوادث، الإنتاجية، الانضباط، الشكاوى، تفاعل المستفيد، المرض طويل وقصير المدى، التدوير، حلقات الجودة، مسح الاتجاهات.
- المعلومات المالية مثل ما هي الموارد المتاحة ؟ كيف تستخدم هذه الموارد؟ هل هناك نظام متحكم في التكلفة أم أن هناك مراكز تكلفة ؟ كم من هذه الموارد متاح للتدريب والتطوير ؟
- معلومات التسويق على المدى القصير والطويل وأي شكاوى من المستفيدين حول المنتج والأسعار والخدمات.
- معلومات الإنتاج هل هناك تغيرات تحدث أو متوقعة وهل مستويات الإنتاج محققة ؟ هل يستفاد من جميع العاملين والتجهيزات ؟
- هل هناك اختناقات أو مشكلات في الجودة ؟

هذه القائمة غير نهائية إذ يمكن الاستفاضة في كل عنصر من عناصرها وتجزئتها إلى عناصر أكثر دقة..

أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية:

وهناك أساليب عديدة لجمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية يمكن لإدارة التدريب استخدامها.

هذا ولقد رصد أحمد السيسي أهم هذه الأساليب كالتالي:

جدول رقم (2)

أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية

الطريقة	مزاياها	عيوبها	ملاحظات
المقابلة	• تظهر شعور الأفراد نحو أسباب المشكلات والحقائق المتعلقة وبها طرق حلها. • تعطي فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم الاقتراحات في حرية تامة.	• تتطلب وقتا طويلا ولا يمكن تطبيقها إلى على عدد محدود من الناس. • قد تتمخض عن نتائج يصعب تحديدها. • يمكن أن تثير لدى الفرد الإحساس بالحرج وأنه مأزق سيتوقف عليه مستقبله.	• راجع الأمثلة وتأكد من أنها تلبي الهدف من المقابلة. • تأكد أن القائم بالمقابلة يستمع بعناية للأفراد ولا يستنتج إجابات. • لا يملي القائم بالمقابلة أفكاره على الحاضرين أو يروج لبعض الآراء.
الاستقصاء	• تصل إلى أكبر عدد من الناس في أقص وقت. • تعطي فرصة للتعبير دون ضغط أو خوف. • تعطي بيانات مركزة وملخصة.	• لا تعطي دليلا كافيا للتعبير الحر عن الإجابات غير المنتظرة • صعبة في إعدادها. • لها فاعلية محدودة في الوصول إلى أسباب المشاكل والحلول الممكنة.	• تأكد من أن الأسئلة تلبي الغرض الذي وضعت من أجله. • استتر بها عندما تريد الوصول إلى النتائج الإيجابية أو السلبية وعندما تريد اتخاذ إجراء معين نحوها.

الطريقة	مزاياها	عيوبها	ملاحظات
الاختبارات	• تستخدم كوسائل لتشخيص وتحديد أوجه القصور في الأداء. • تساعد في اختبار أفضل المرشحين للتدريب قابلية له. • نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل.	• يحدث غالبا أن لا تتوفر الاختبارات المناسبة لمواقف معينة كما أن الاختبارات التي يثبت صلاحيتها في فترات معينة قد لا تصلح في فترات أخرى. • تعطى الاختبارات مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل.	• اعرف الهدف من هذه الاختبارات. • تأكد من إمكان قياسها لهذه المشكلات. • استخدم نتائج الاختبارات في المشكلات المناسبة لها. • لا تستخدم نتائج الاختبارات وتجعلها سببا في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير العادية.
تحليل مشاكل الجماعات	• تعطي نفس النتائج التي تعطيها المقابلة بالإضافة إلى الربط بين وجهات النظر المختلفة. • تزيد من التفاهم والاتفاق التام • تعتبر وسيلة جيدة لتدريب الجماعات • تساعد في عمليات التدريب المطلوبة	• تستنفذ وقتا طويلا وباهظة التكاليف. • يشعر المشرفون والمنفذون أن وقتهم لا يسمح بالاشتراك في ذلك ويحتاجون إلى غيرهم لإعداد العمل وتجهيزه لهم. • يصعب حصر نتائجها.	• لا تتوقع منها نتائج عاجلة. • تعرف على المشكلات التي يهتم بها أفراد الجماعة وابدأ بها. • اجعل الجماعة تحدد بنفسها الأسبقية لحل المشكلات.

الطريقة	مزاياها	عيوبها	ملاحظات
تحليل الوظيفة ومراجعة الأداء	• تقدم معلومات معينة ودقيقة عن الوظائف والأداء • ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف المعنية والأداء الوظيفي • تقسم العمل إلى خطوات لتسهيل عمليات التدريب والتقييم.	• تستنفذ وقتا طويلا. • يصعب على من لم يتدرب على الوسائل المعنية لتحليل الوظائف القيام بها. • يكره المشرفون مناقشة الأفراد في نقط قصور أدائهم. • تكشف عن احتياجات التدريب للأفراد ولكنها لا تكشف عن الاحتياجات العامة للمنظمة	• اطلع على الطرق الفنية لتحليل الوظائف وأعد تدريبا فنيا للقائمين بها. • تأكد من أن التحليل يتم للأعمال العادية وللأداء الطبيعي. • راجع مع العامل تحليل الوظيفة وتقييم أدائها.
دراسة السجلات والتقارير	• تقدم أحسن الحلول لنقط الضعف • تظهر مشكلات الأداء بوضوح تام • مفهومة بوضوح للقائمين بإعدادها.	• لا تكشف عن أسباب المشكلات أو الحلول الممكنة • لا تتمخض عن حالات كافية (مثل حالات عدم الموضوعية) حتى تؤخذ في الاعتبار.	• استخدمها كوسيلة مساعدة بالإضافة إلى الوسائل الأخرى.

والآتي نموذج لاستمارة قام المؤلف بتصميمها للمنظمة الدولية للأسرة وتنمية المجتمع « PLAN » بناء على طلبها، يمكن أن تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في أي منظمة:

قسم التدريب

استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية
بيانات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا بشكل جماعي
في وضع برامج تدريبية مناسبة للعاملين بالمنظمة

الهدف من الاستمارة:

تهدف إدارة الموارد البشرية من هذه الاستمارة استطلاع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة بناء على إحساسهم وإدراكهم لهذه الاحتياجات من خلال عملهم اليومي، وذلك بهدف وضع البرامج التدريبية لهؤلاء العاملين بحيث تكون نابعة منهم ومناسبة لهم، وترفع من مستوى أدائهم.

أولا: بيانات أولية:

1- الاسم: ....

2- السن: .... سنة بالتقريب

3- النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

4- الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى

ثانيا: بيانات عن الوظيفة الحالية:

5- اسم الوظيفة التي تقوم بها: ....

6- مدة العمل في هذه الوظيفة: .... شهر .... سنة

7- من هو رئيسك المباشر ؟

(لا يقصد هنا ذكر الاسم وإنما اللقب الوظيفي لرئيسك المباشر).

8- اسم القسم الذي تعمل فيه: ....

9- ما هي المسئوليات الفعلية التي تقوم بها في عملك؟ — رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

هـ- ....

10- ما هي أهم المعوقات التي تعوقك في عملك المهني وتقلل من كفاءتك وفاعليتك ؟ — رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

هـ- ....

ثالثا: بيانات عن الخبرات التدريبية السابقة:

11- هل حصلت من قبل على دورات تدريبية في عملك الحالي ؟ — رأي المشرف

❑ نعم ❑ لا

ربعا: بيانات عن الاحتياجات التدريبية:

12- ما هي المسئوليات/ الواجبات التي ضمن التوصيف الوظيفي لك ولكن لا تتاح لك الفرصة والوقت والمعوقات بالقيام بها ؟

رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

هـ- ....

13- ما هي المسئوليات / الواجبات التي ضمن التوصيف الوظيفي لك ولكنك لست قادرا على القيام بها لنقص التدريب عليها ؟

رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

هـ- ....

14- ما هي المعلومات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى معرفتها ؟

رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

هـ- ....

	رأي المشرف
15- ما هي المهارات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى اكتسابها ؟	رأي المشرف
أ -	
ب-	
ج-	
د-	
هـ-	
16- ما هي الخبرات المهنية التي ترى أنك في حاجة إلى معرفتها ؟	رأي المشرف
أ -	
ب-	
ج-	
د-	
هـ-	
17- هل أنت في حاجة إلى مزيد من المعرفة والخبرة والمهارة بالأنشطة التالية ؟	رأي المشرف
1- صنع القرارات ❑	
2- إقامة العلاقات ❑	
3- القيادة المهنية ❑	
4- إدارة المناقشات ❑	
5- العمل بشكل جماعي ❑	
6- التأثير في الآخرين ❑	
7- تنظيم العمل ❑	
8- تسجيل العمل ❑	
9- استخدام الموارد ❑	
10- اللغة الإنجليزية ❑	
11- أخرى ❑	

تذكر: ....

....

18- هل ترى أنك في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدك على الحصول على المعلومات والخبرات واكتساب المهارات التي تحتاجها؟ — رأي المشرف

❑ نعم ❑ لا

19- من فضلك اقترح أهداف البرنامج التدريبي الذي تحتاجه: — رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

20- من فضلك اذكر أي مقترحات أخرى ترى أنها تفيد إدارة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة في عمل برامج تدريبية للعاملين في المنظمة: — رأي المشرف

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

رأي وتعليقات المشرف:

....

....

....

رأي وتعليقات إدارة الموارد البشرية:

....

....

....

رأي وتعليقات قسم التدريب:

....

....

....

مع تمنيات قسم التدريب بالتوفيق

سجل الاحتياجات التدريبية:

نصت المادة رقم (3) من قرار السيد/رئيس الوزراء رقم 188 لسنة 1974 في شأن إنشاء وحدات للتدريب بمختلف الجهات في جمهورية مصر العربية، على عدد من السجلات التي يجب إعدادها بكل وحدة تدريب، منها سجل الاحتياجات التدريبية.

إن التعرف على الاحتياجات التدريبية هو الأساس السليم الذي يتوقف عليه نجاح التدريب، ويتم حصر هذه الاحتياجات بأكثر من أسلوب تنتهي جميعها إلى تحديد حجم ونوعية القوى العاملة ومدى احتياجها للتدريب التأهيلي والتنشيطي والتمويلي. ويمكن تلخيص أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

1- حصر الوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها أثناء الفترة التي تغطيها الخطة التدريبية سواء وظائف جديدة أو قائمة فعلا.

2- دراسة التغييرات في نظم وأساليب العمل أو تغيير العلاقات الوظيفية.

3- استخدام المؤشرات الدالة على وجود احتياجات تدريبية مثل انخفاض مستوى الإنتاجية ومعدلات الأداء - ارتفاع نسبة الإصابة وحوادث العمل - ارتفاع نسبة الأخطاء أو الاختناقات في تدفق سير الأعمال وغيرها من مؤشرات.

بيان الاحتياجات التدريبية خلال عام ....

حضور برنامج ....

يفة الية	المستوى الوظيفي	الإدارة التابع لها	المؤهلات العلمية	مدة الخبرة	البرامج التدريبية السابقة وتاريخها	رقم الدورة المقترحة	تاريخ عقد الدورة

في كتابه «تحديد الاحتياجات التدريبية» في هذا الشأن موضح كالآتي:

قائمة الاحتياجات التدريبية

الموقع التنظيمي	ملخص وواجبات الوظيفة	موضوع التدريب	ملاحظات
دارة الية	إعداد الموازنات التخطيطية	التدريب على أسلوب إعداد موازنات البرنامج	يجب التركيز في التدريب على الجانب التطبيقي
ارة خزون	رصد حركة المخزون	التدريب على نظم تحليل حركة المخزون وتحديد المخزون الراكد	تدريب نظري وعملي
ارة شتريات	تدقيق عقود الشراء	نظم الاستيراد والنقد الأجنبي	

وبعد إعداد السجل على النحو المبين، يتم تسجيل جميع الترشيحات لخطة العام المقبل في هذا السجل، كذلك يتم استبعاد غير المستوفين لشروط حضور البرنامج، ثم يتم توزيع المرشحين على عدد مناسب من الدورات في حدود الإمكانات التدريبية المتاحة.

كما يعد لكل عامل بطاقة - تسمى بالبطاقة التدريبية - موضحا بها بياناته والدورات التدريبية التي حصل عليها وتاريخ كل منها لتكون مرجعا دائما بالنسبة لموقف كل عامل على حده.

والشكل التالي عبارة عن نموذج مبسط من بطاقة تدريبية يمكن الاستفادة بها.

معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تواجه عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في أي منظمة بعدد من المعوقات، رصد محمود عبد اللطيف موسى أهمها كالتالي:

أولا: معوقات لها علاقة بالأفراد:

يمكن تلخيص هذه المعوقات في الآتي:

1- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- الاهتمام بالكم دون الكيف في محصلة التدريب، أي كم اجتيازهم الدورات التدريبية وليس الاهتمام بنوعية السلوك أو المهارات المكتسبة من هذه الدورات.

3- نقص روح التعاون بين إدارة التدريب وبعض الإدارات الأخرى في تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.

بطاقــة تدريبية

إعداد: أ. د. مدحت محمد أبو النصر

اسم العامل / الموظف: ....

تاريخ الميـــــــلاد : ....

أعلى شهادة تعليميـــة:..

التخصـــــــص : ....

تاريخ الحصول عليهـا: ....

الوظيفــة السابـقـــة: ....

الوظيفــة الحاليـــة : ....

بتـاريــــــــخ : ....

الدورات التدريبية التي حصل عليها العامل / الموظف «إن وجدت»:

م	اسم الدورة	مدتها	من .... إلى	مكان انعقادها
1-				
2-				
3-				

الدورات التدريبية التي يحتاج إليها العامل / الموظف:

أ ـ من وجهة نظر العامل / الموظف:

1- ....

2- ....

3- ....

ب ـ من وجهة نظر الرئيس المباشر:

1- ....

2- ....

3- ....

ثانيا: معوقات لها علاقة بالمؤسسة:

إن اتباع الأسلوب القديم في العمل وفي اختيار العمالة غير المؤهلة للقيادة والإشراف على بعض من إدارات مؤسسات الدولة يقضي على طموحات المؤسسة في التقدم والازدهار وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، ومن المعوقات التي تقع على عاتق المؤسسة ما يلي:

1- عدم وعي إدارة التدريب بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- سرعة تنفيذ البرامج دون تحديد الاحتياجات الفعلية.

3- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط جماعي تعاوني يشارك فيه كل من الإداريين والمدربين والمتدربين والمسئولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

4- عدم توافر العدالة في توزيع التدريب.

5- عدم التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الفرعية الأخرى.

وقد يرى توجيه عناية الإدارة العليا «السلطة» إلى اختيار وتدريب مديري الإدارات «المسئولة» عن حسن سير العمل وباقي أفراد المؤسسة على اتباع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار المسئولين أنفسهم للبرامج التي تؤهلهم بنجاح على تحقيق أهداف المؤسسة، وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار العمالة التي تحتاج إلى تدريب في محيط العمل وفي مجال تخصصها، ثم إتباع العدالة في توزيع التدريب دون التحيز.

الفصل السادس

مراحل التدريب: تخطيط التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **مفهوم التخطيط.**
- 🕮 **مفهوم تخطيط التدريب.**
- 🕮 **مراحل تخطيط التدريب.**
- 🕮 **تحديد وتوزيع المسئوليات الممكنة في خطة التدريب.**
- 🕮 **عوامل وأسس يجب مراعاتها عند التخطيط للتدريب.**
- 🕮 **العناصر المؤثرة في خطة التدريب.**
- 🕮 **وضع خطة التدريب.**

مفهوم التخطيط:

يقال إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جدا للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولا إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

ويعرف على عجوة التخطيط بأنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

أما صالح أبو أصبع فيرى أن التخطيط بأنه تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة.

ويرى بيتر دراكر Peter F. Drucker أن التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسئولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة.

ويضيف ألفرد كان Alfred Kahn بعدا آخر للتخطيط فيعرفه على أنه: عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.

أيضا عرف جلبرت وسبكت Gilbert & Spect التخطيط على أنه المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل.

أخيرا عرّف إم ريتشارد M. Richard التخطيط بأنه عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل. كذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

- ماذا ؟
- لماذا ؟
- كيف ؟
- مـن ؟
- متى ؟

1- ما هو العمل المطلوب What: وهذا يعني إلمام إدارة التدريب بعملها وإلمام كل عضو فيها بعمله.

2- لماذا تقوم بهذا العمل Why: أي ما هو الهدف منه.

3- كيف تقوم بهذا العمل How: ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفذ البرامج التدريبية في مواقيتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.

4- من يقوم بهذا العمل Who: أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسئوليات.

5- أين ومتى يؤدي هذا العمل When & where أي تحديد زمان ومكان كل برنامج تدريبي.

مفهوم تخطيط التدريب (*)

يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

مراحل تخطيط التدريب:

1- تخطيط القوى العاملة: ذلك أن التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية: إن نجاح التدريب تعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة.

3- تحديد أنواع التدريب: يتوقف اختيار واستخدام نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات التدريبية وكذلك نوع

(*) المصدر: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (2005).

الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة. ويجد حاليا أنواع مختلفة من التدريب منها الدورات التدريبية العامة، الدورات التدريبية الخاصة، الدورات التأهيلية والإعدادية ويمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية.

4- تحديد أماكن التدريب: تقوم بعض المنظمات بتدريب موظفيها في مراكز تدريب داخلية أنشئت داخل المنظمة لغرض التدريب وذلك لأسباب كثيرة. بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز ومعاهد تدريبية خارجية متخصصة ولذلك أيضا أسبابه.

5- التمويل المخصص للتدريب (ميزانية التدريب): تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات وأبواب ميزانية المنظمة ويعود في ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات إلى التدريب وكونه نشاطا ثانويا في مسيرة المنظمة. من هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيرا بحجم الميزانية المخصصة للتدريب.

تحديد وتوزيع المسئوليات الممكنة في خطة التدريب:

لقد حاول مايك ويلز Mike Wills تحديد وتوزيع المسئوليات الممكنة في خطة التدريب بشكل واضح ومحدد كما يتضح من جدول رقم (3).

عوامل وأسس يجب مراعاتها لتخطيط التدريب:

1- أهداف وسياسات المنظمة:

لكي يحقق التدريب الهدف الذي قدم من أجله ويعود بالفائدة المرجوة على أداء الفرد والمنظمة فإن ذلك يتطلب ربط أهداف التدريب وسياسته بسياسات وأهداف المنظمة ومن هنا فإن مدير التدريب ـ واضع خطة التدريب ـ يجب أن يعتمد على تلك السياسات والأهداف عند وضع خطته السنوية العليا عليها وبالتالي تخصيص المبالغ اللازمة لتنفيذها.

جدول رقم (3)

المسئوليات الممكنة بالنسبة لخطوات عملية التدريب

الخطـــوة	المسـؤولية
التعرف على الحاجات	مدير التدريب
تقويم الحاجات	مسؤول التدريب ومدير التدريب
اختيار الدورات	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إعداد الدورات	معدو الدورات
تحديد عبء العمل	مدير التدريب
اختيار المدربين	مدير التدريب
إعداد المدربين	مدير التدريب
ترخيص المدربين	معدو الدورات
التعرف على موقع وموارد التدريب	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إنهاء الموازنة	مدير التدريب
إنهاء خطة التدريب	مدير التدريب ولجان التطوير
إدارة ما قبل الدورة	مسؤول التدريب
إعداد الدورة	المدربون
تقديم الدورة	المدربون
إثبات مصداقية التدريب	المدربون
إدارة ما بعد الدورة	مسؤول التدريب
نقل التعلم	المشاركون والمديرون والمدربون
تقويم التدريب	المدربون ومدير التدريب
مراجعة الدورات	مطوروا الدورة والمدربون

2- خطط المنظمة الإستراتيجية والسنوية:

كما هو الحال بالنسبة لضرورة توافق خطة التدريب مع سياسة وأهداف المنظمة فإن توافقها مع الخطة السنوية أو الخمسية للمنظمة أمر حيوي ذلك أنها - خطة التدريب - جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة.

3- المستوى التعليمي والخبرة العملية للموظفين:

عند وضع خطة التدريب لابد من مراعاة مستويات وخبرات المتدربين وذلك لتصميم البرامج المناسبة لكل مستوى أو إرسالهم إلى برامج تتناسب مع مستوياتهم التعليمية وبالتالي تتحقق احتياجاتهم التدريبية.

4- مهام اختصاصات الإدارات والأقسام داخل المنظمة:

ونعني بذلك تحليل الوظيفة أو العمل ذلك أن خطة التدريب تعتمد اعتمادا كبيرا على تحليل أعمال ومهام وظائف العاملين المراد تدريبهم وذلك لاختيار البرامج لمهام واختصاصات الإدارة والموظف.

5- متطلبات عمل المنظمة المستقبلية:

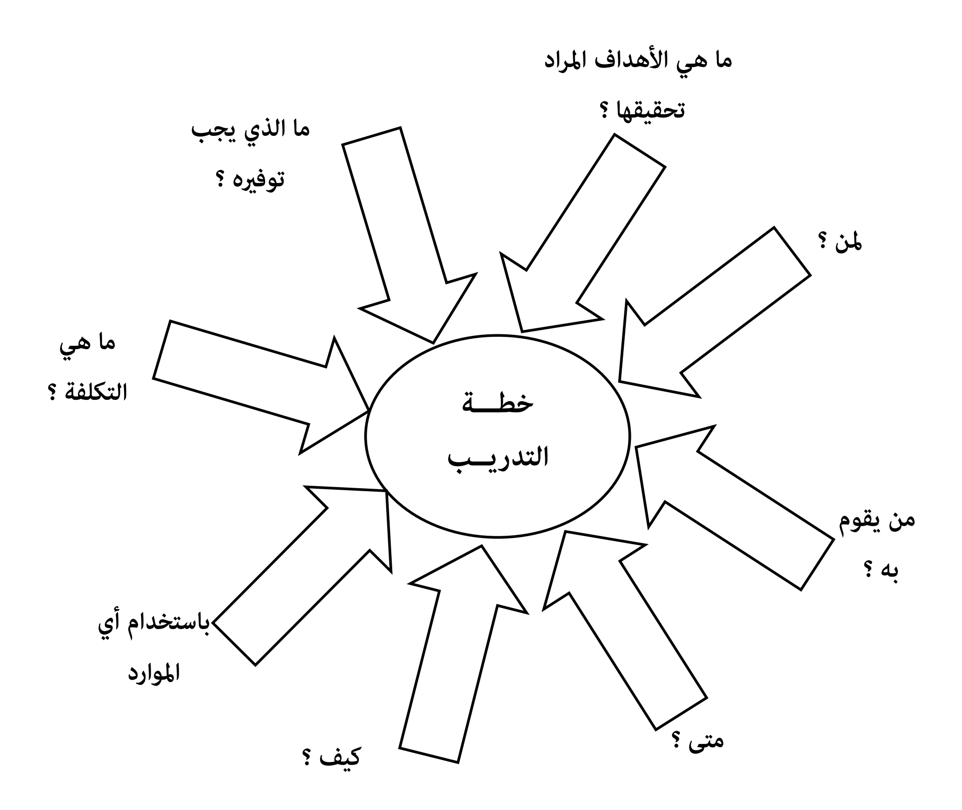
تأتي أهمية ذلك عند وضع الخطط طويلة المدى للتدريب والتطوير كما يراعى ذلك عند رغبة المنظمة في اتجاهاتها أو تحديث وسائل وطرق العمل من استخدام أجهزة تقنية أو نظم عمل جديدة.

6- الإمكانات المتاحة لنشاط التدريب في المنظمة:

يدخل ضمن هذا الاعتبار الإمكانات المالية المتاحة للتدريب كفاءة الموظفين القائمين على إدارة نشاط التدريب، اهتمامات الإدارة العليا بالتدريب، نوعية مراكز التدريب وغير ذلك.

العناصر المؤثرة في خطة التدريب:

قدم جل بروكس Jill Brookes الشكل التالي والذي يحدد فيه العناصر المؤثرة في خطة التدريب:



شكل رقم (15)

العناصر المؤثرة في خطة التدريب

وضع خطة التدريب[1]:

1- تحديد الأهداف:

إن وضع الخطة يعني إلى حد كبير تحديد الأهداف والنوايا التي يراد تنفيذها وكما أشير في مكان آخر فإن تحديد هدف أو أهداف التدريب يعتبر المهمة الأولى لواضع خطة التدريب. ولا بد - كما أشرنا - إلى ربط هدف التدريب بالأهداف العامة للمنظمة ويعتبر تحديد هدف التدريب المهمة الأولى لمدير إدارة التدريب ذلك أنه القادر بحكم المعلومات المتوفرة لديه وعلاقته بالإدارة العليا أن يحدد ماذا يود تحقيقه من خلال التدريب على مستوى الأفراد أو المنظمة كذلك لابد أن تشمل مرحلة تحديد هدف التدريب وضع قياس لتحقيق وتقييم تلك الأهداف. ولا ننسى أيضا أن تكون تلك الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانات أو الزمن المخصص لها.

2- التنبؤات المستقبلية:

قبل أن تتأكد إدارة التدريب من أن الأهداف التدريبية واقعية ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات وتغيرات المستقبل التي قد يكون لها تأثير على خطتها التدريبية من هذه التغيرات على سبيل المثال إلغاء برامج تدريبية مقررة مسبقا لدى مراكز التدريب أو تغيير اتجاهات الإدارة العليا حيال برنامج معين سبق وضعه ضمن خطة التدريب وغير ذلك من العوامل المؤثرة في تنفيذ خطة التدريب.

3- وضع برامج العمل:

بعد تحديد ووضع أهداف التدريب يقوم مخطط التدريب ـ مدير التدريب ـ بوضع برامج ومشاريع يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف. إن من أهم المهام التي يتولاها مدير دارة التدريب هي تحديد طبيعة ونوعية التدريب الذي يحقق حاجة إدارات وأفراد المنظمة وبالتالي حاجة المنظمة ككل، إن المقصود هنا ليس الخطة العامة للتدريب ولكنه برنامج التدريب بحد ذاته والجهة التي يتم فيها تنفيذ التدريب ووقت التدريب وعدد

---

(1) المصدر: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (2005)

المتدربين في كل برنامج وهكذا تتحول الخطة إلى برنامج عمل مفصل يتم تنفيذه وفق برنامج زمني محدد.

4- **اختيار أفضل البدائل:**

لابد لكل خطة من وضع بدائل للبرامج والمشاريع التي ينوي تنفيذها وذلك لوضع عدة خيارات أمام مقرري الخطة ـ الإدارة العليا ـ الاختيار الأفضل أو الأنسب منها وخطة التدريب ليست استثناء من تلك القاعدة، وتتمثل بدائل خطة التدريب مثلا في أن تضمن الخطة عدة مراكز أو معاهد تدريب لإرسال المتدربين إليها مع وضع ميزات وعيوب كل منها. واقتراح عدة أنواع من البرامج والندوات والمؤتمرات كذلك قد يكون هناك بدائل في أوقات التدريب وعدد المتدربين.

5- **إعداد الخطة وإقرارها:**

بعد أن يتم تحديد البرامج التدريبية ومراكز ومعاهد التدريب التي ستقوم بتنفيذ التدريب ويتم تحديد أعداد ونوعية المتدربين تكون الوحدات الأساسية لإعداد الخطة قد اكتملت وهنا يتم وضع الجدول الزمني لتنفيذ الخطة ثم تأتي الخطوة التالية وهي إقرار الخطة من الإدارة العليا. وهنا تبدو كفاءة وفعالية مدير التدريب في إقناع صاحب السلطة في إقرار الخطة ويعتمد إقرار الخطة على مدى تكامل عناصرها وتوفر معلومات ودراسات عن جميع مكوناتها.

هذا ويؤكد أحمد سيد مصطفى أن خطة التدريب يتعين أن تقوم على عدة أسس وأن تتكامل معها. وأهم هذه الأسس هي:

1- تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
2- التكامل مع برامج الاختيار والتعيين.
3- التكامل مع برامج تخطيط المسار الوظيفي.
4- التكامل مع برامج النقل والترقية.
5- التكامل مع سياسات تقييم الأداء.
6- التكامل مع سياسات الحفز.

الفصل السابع[1]

موازنات التدريب[2]

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمــة.**
- **أولا: الصفات التي تنفرد بها موازنات التدريب.**
- **ثانيا: مداخل إعداد الموازنات في مجال التدريب.**
- **ثالثا: المبادئ الأساسية لموازنات التدريب.**
- **رابعا: بنود موازنات التدريب.**
- **خامسا: اعتبارات يجب مراعاتها عند إعداد ومتابعة تنفيذ موازنات التدريب.**
- **سادسا: استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في موازنات التدريب.**

(1) قام الدكتور أسامة محمد سرور أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة ـ جامعة عين شمس بمراجعة هذا الفصل. والمؤلف يقدم لسيادته كل الشكر والتقدير.

(2) المصدر: منار مصر للبترول (2007).

مقدمــة:

تمثل الميزانية التقديرية أو الموازنة Budget عنصرا من العناصر الأساسية اللازمة لإعداد خطة التدريب. والموازنة عبارة عن خطة شاملة في شكل أرقام تعبر عن أهداف نتوقع تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وقد يكون هذا التعبير بالجنيه كما هو الحال في توقعات تحقيق عائد مالي/موازنة مصروفات أو الموازنات الاستثمارية، وقد يكون هذا التعبير في شكل أعداد مثل عدد ساعات تشغيل العاملين/حجم المواد/عدد وأنواع المعدات/عدد البرامج/عدد المتدربين.. إلخ.

بمعنى أن موازنات التدريب هي ترجمة مالية للنشاط التدريبي. وأنه من الخصائص الرئيسية لهذه الموازنات بأنها تقدم صورة واضحة وصادقة للوضع المالي للتدريب.

والهدف من وضع الموازنة هو مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ ما يلزم من قرارات بشأن من يتولى التصرف في الموارد وفي أي الأغراض (تخطيط)، وما يتم التصرف فيه فعلا وبمعرفة من، وفي أي الأغراض (الرقابة/المتابعة) لتحديد الانحرافات ومعالجتها أو تعديل التوقعات لتتفق مع ما يمكن تحقيقه فعلا.

أولا: الصفات التي تنفرد بها موازنات التدريب:

بما أن الموازنة هي إحدى طرق التعبير عن فلسفة وأهداف المنظمة، فإنها تتأثر بنوعية نشاط المنظمة، فبينما يكون التركيز في قطاعات الإنتاج مثلا على السلعة المنتجة (المخرجات) فإن التركيز، في قطاعات الخدمات يكون على النوعية والكفاءة أكثر من عدد الخدمات التي تقدم، ويتم التركيز في المدارس الخاصة ومدارس اللغات مثلا على الموارد (المدخلات) باعتبار المصروفات الدراسية هي مصدر التمويل.

أما في النشاط التدريبي، فرغم أنه يتفق في المظهر مع قطاعات الخدمات من حيث التركيز على نوعية ما يقدم من خدمات إلا أن التدريب في حقيقة الأمر أقرب إلى قطاعات الإنتاج والسبب هو إمكان اعتبار المتدربين (منتجات) سوف تساهم في إنتاج أوفر وخدمات

أفضل، وبهذا المفهوم يمكن اعتبار النشاط التدريبي نشاط يهتم بالمخرجات. لذلك فإنه من المحتم أن يرتبط النشاط التدريبي ويكمل الخطة العامة للمنظمة وأهدافها الموضوعة، أما مجرد تحديد أهداف عشوائية وتصميم برامج تدريبية دون دراسة وتحليل دقيق واحتساب للتكلفة فهو السبب وراء السمعة غير الطيبة التي تتصف بها بعض أجهزة التدريب في بعض الجهات.

ثانيا: مداخل إعداد الموازنات في مجال التدريب:

توجد ثلاثة مداخل لإعداد الموازنات الخاصة بالأنشطة التدريبية غير أنها متداخلة ولا يمكن وضع خط فاصل واضح بينها:

(1) موازنة البرامج:

حيث يكون التركيز على النشاط التدريبي أي البرامج المختلفة وتكلفة كل منها، طبعا هناك العديد من التفاصيل التي تلخص في النهاية في شكل تقديرات محددة يمثل كل تقدير منها هدفا معينا. فعلى سبيل المثال يمكن أن تقسم البرامج إلى مجموعة البرامج المهنية / برامج الأمن الصناعي / البرامج الإشرافية وعن طريق هذا التقسيم يمكن عقد مقارنة بين تكلفة كل مجموعة وبالتالي اتخاذ القرار اللازم بشأن مصادر التمويل وأوجه الإنفاق وترتيب الأولويات.

(2) موازنة الأداء:

التركيز هنا على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تبدأ حيث تنتهي موازنة البرامج وتتناول قياس طرق العمل من ناحية تكلفة ساعات تشغيل الأجهزة / عدد ساعات البرامج وبالتالي احتساب تكلفة الفرد/ساعة ثم مقارنة هذه التكلفة بالمستوى الذي يصل إليه المتدرب بعد عودته للعمل وبالتالي يمكن قياس عائد التدريب.

(3) موازنة البرمجة التخطيطية:

يخرج هذا النظام من النظم التقليدية السابقة حيث يربط بين أهداف إدارة التدريب

والهدف الكبير للمنظمة ومواردها المتاحة. والخطة هنا طويلة الأجل لمدة 5 سنوات يتم عند إعدادها إجراء تحليل لكل برنامج كبير واحتساب التكلفة وإجراء مقارنة بين عائد تنفيذ هذا البرنامج والطرق الأخرى البديلة التي يمكن عن طريقها تحقيق نفس الأهداف وتحديد طرق خفض الإنفاق وزيادة العائد، أي أنها أساسا وسيلة لحل المشكلات على مستوى المنظمة حيث أنها تمكن إدارة التدريب من تحديد الإهداف بدقة أكثر وبالتالي وضع أولويات بين هذه الأهداف.

ثالثا: المبادئ الأساسية لموازنات التدريب:

يتم وضع الموازنة في مجال التدريب بأحد أو بعض الأساليب الآتية:

(1) موازنة الاستخدامات الجارية:

يتناول هذا النوع عناصر الأجور والبدلات والمكافآت/عقود الخدمات (مياه/ إنارة/قوة محركة/تليفون/صيانة الآلات والأثاثات والأجهزة والمباني) قاعات المحاضرات/ المعامل/الاحتياجات المكتبية (آلات كاتبة/حاسبة/ أدوات مكتبية) كما يتم أيضا تناول مصروفات السفر والانتقال/ مكافآت المحاضرين/ اشتراكات في مؤتمرات أو ندوات/ أقساط التأمين.. إلخ.

(2) موازنة الوقت والمكان والمعدات:

التعامل هنا عددي (مع أنه يمكن ترجمة هذه الأرقام إلى مبالغ) مثل: ساعات التشغيل/ عدد ساعات التدريب/ عدد ساعات استخدام الأجهزة وقطع الغيار/ الساحة المشغولة محسوبة بالمتر المربع/ عدد المتدربين وبيان الفرد/ ساعة أو الفرد/ يوم.. إلخ.

(3) الموازنة الاستثمارية:

تتصل بالإنفاق الرأسمالي الخاص بطلب أو استبدال أجهزة أو مساعدات تدريبية/

إنشاءات أو توسعات أو تطوير المباني (قاعات/ مكاتب/ معامل/ مكتبات) طلبات الأثاثات وكل ما هو معمر.

لذلك فإن هذا النوع من الموازنات يتطلب تخطيط طويل الأجل (5 سنوات أو أكثر).

(4) موازنة الموارد النقدية:

التمويل عنصر هام حيث يلزم توفير السيولة النقدية لمواجهة الالتزامات في الوقت المناسب، ويتم وضع هذه الموازنة عن طريق مقارنة وقياس المنصرف الفعلي بالتنبؤات المختلفة لمصادر التمويل.

ومرفق نموذج لمشروع موازنة تخطيطية لإدارة التدريب على أساس الاستخدامات والموارد الجارية.

رابعا: بنود موازنة التدريب:

حدد سامح السباعي بنود موازنة التدريب ببساطة في البنود التالية:

- المطبوعات والأدوات الكتابية.
- مكافآت المدربين.
- بدلات المتدربين (انتقال ـ غذاء).
- مستلزمات التدريب.
- رسوم التدريب الداخلي.
- انتقالات المتدربين والمحاضرين.
- مصروفات نثرية.
- مكافآت المشرفين والمعاونين.
- المكافآت التشجيعية للمتدربين.
- مساعدات التدريب.
- تجهيز قاعات وأماكن التدريب.
- رسوم التدريب الخارجي.
- العلاقات العامة.
- احتياطي عام.

في برنامج تدريبي قدمته شركة Team «الخبراء العرب في الهندسة والإدارة» عن موازنات التدريب وذلك في عام 2008، تم تقديم النموذج التالي لمشروع موازنة برنامج تدريبي:

نموذج لمشروع موازنة برنامج تدريبي

اسم البرنامـج: ....

مكان الانعقاد: ....

المـــــــــدة: ....

الموارد المالية المتاحة:

- من داخل المنظمة: ....
- من خارج المنظمة: ....
- رسـوم المتدربيـن: ....
- المجمـــــــــوع: ....

توزيع بنود الموازنة:

الأدوات والمواد الكتابة والمواد الأخرى المطلوبة:

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

مكافآت (العاملين ـ المشرفين ـ المعاونين).

عدد المشرفين × الفئة × عدد الأيام =

مكافآت تشجيعية للمتدربين

عدد المتدربين × القيمة × عدد الأيام =

المساعدات التدريبية

المساعدات التدريبية

الوصف	الكميـة	التكاليف
....	....	....
....	....	....

أماكن التدريب (إيجار قاعات)

....

....

علاقات عامة:

- مرطبات: ....
- شـــاي : ....
- حلــوى: ....

انتقالات:

مدربون ومشرفون ومتدربون

المدربون × الفئة × عدد الأيام =

العـــدد × الفئة × عدد الأيام =

مراسلات بريد فاكسات

البند	العدد	التكاليف
....	....	....
....	....	....

احتياطي تنفيذ:

....

....

نموذج لمشروع موازنة تخطيطية لإدارة التدريب
على أساس الاستخدامات والموارد الجارية

الدليل	البيـــان	المنصرف		المعتمد		المقترح	المعتمد
المحاسبي		2006	2007	2006	2007	2008	2008
	الأجور النقدية والبدلات						
	الأجور						
	تعويض عن جهود غير عادية						
	مكافآت نظير العمل أيام الجمع						
	والعطلات الرسمية						
	مكافآت التلمذة الصناعية بدل وردية						
	بدل فرق نصف ساعة						
	المزايا العينية						
	تكاليف ملابس العاملين						
	تكاليف العلاج الطبي						
	أدوية وعقاقير						
	أخصائيين وعلاج بالمستشفيات						
	خدمات ثقافية						
	الدراسة في أوقات الفراغ						
	المزايا النقدية						
	حصة الشركة في التأمينات الاجتماعية						
	المستلزمات السلعية						
	مواد بترولية						
	كهرباء مشتراة للتشغيل						
	قطع غيار ومواد الصيانة						
	مواد ومهمات متنوعة						
	أدوات كتابية						

الدليل المحاسبي	البيـــان	المنصرف		المعتمد		المقترح	المعتمد
		2006	2007	2006	2007	2008	2008
	كتب ومجلات						
	دفاتر ومطبوعات						
	مياه وإنارة						
	المستلزمات الخدمية						
	صيانة وترميم مباني وإنشاءات						
	صيانة آلات ومعدات وأثاث						
	تشغيل لدى الغير ومقاولي الباطن						
	طبع وتصوير وتجليد						
	سفر وانتقالات						
	تليفون / تلغراف / بريد / تلكس						
	أتعاب المحاضرين						
	اشتراكات التدريب						
	مرطبات ومشروبات وأغذية						
	التدريب الصيفي للطلبة						
	مصروفات خدمية متنوعة						
	المجمـــوع	**التقديرات الخاصة بالإيرادات**					
	حصة الشركة في هذه المصروفات						
	استرداد من الشركات الأخرى						
	مقابل إهلاك الأصول						
	استرداد مصروفات إدارية مقابل خدمات مؤداة للغير						
	حصة من الإيجارات						
	إيرادات أخرى						
	المجمـــوع						

ويقول الخبراء أن التنبؤات الجيدة تساعد في وضع موازنات جيدة، ولكن التنبؤات الدقيقة تؤدي إلى وضع موازنات واقعية، وهي إحدى معايير قياس كفاءة إدارات التدريب حيث أن التنبؤ بالاحتياجات التدريبية أمر ليس بالسهل أو الهين.

لذلك فإن موازنة الاحتياجات يلزم أن تكون طويلة الأجل وليست يومية أو شهرية حيث أن الأسلوب الأخير لن يحقق العديد من الأهداف وما يترتب على ذلك من آثار غير طيبة على المنظمة في النهاية.

كما يلزم أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع هذه الموازنة طويلة الأجل:

- تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.
- التعيينات الجديدة المتوقعة.
- المشروعات الجديدة والتوسعات المتوقعة في نشاط المنظمة.
- مستويات الأداء المطلوبة.
- البرامج التدريبية الجديدة المتوقع تنفيذها.
- أساليب التدريب وما تتطلبه من مساعدات تدريبية وخدمات.
- تطوير الآلات والأجهزة.

ويمكن تلخيص ما تقدم في أن النشاط التدريبي بجانب تلبيته للاحتياجات التدريبية القائمة يجب أن تكون نظرته أبعد لتشمل توقعات المستقبل والتخطيط لها بعناية ودراسة ووضع الموازنة على هذا الأساس، أما أسلوب تقرير ورصد مبلغ معين مسبقا للاتفاق على النشاط التدريبي ثم تحديد عدد البرامج التي يمكن تنفيذها في إطار هذا المبلغ فهو أسلوب مقضي عليه بالفشل.

وبما أنه ليس لأي إدارة تدريب القدرة على الرؤية الواضحة كل الوضوح التي تسمح لها بالتنبؤ الكامل بكل الاحتياجات التدريبية على المدى البعيد عند إعداد الموازنة فإنه يلزم أن تتسم الموازنة بالمرونة التي تسمح بإدخال تعديلات في الخطة إذا تطلب الأمر ذلك.

خامسا: اعتبارات يجب مراعاتها عند إعداد ومتابعة تنفيذ موازنات التدريب:

ينبغي على القائمين على إعداد ومتابعة تنفيذ موازنة التدريب مراعاة الاعتبارات التالية:

1- لا يترك وضع الموازنة للإدارة المالية أو المراجعة أو أي جهة أخرى خلاف إدارة التدريب فرغم تقديرنا لرأي الإدارة المالية في الموازنة وبنودها إلا أن إدارة التدريب هي أكثر الجهات فهما لحقيق ومجالات ومفاهيم التدريب، والرجوع للإدارة المالية يكون للاسترشاد والتوجيه ولكن وضع الموازنة هو اختصاص إدارة التدريب.

2- التفاصيل الزائدة عن الحد تحد من الحركة وتصبح معوقا في طريق المرونة والاستجابة للمتغيرات.

3- الاسترشاد بالموازنات السابقة أمر مطلوب غير أن الاعتماد على هذه السوابق في تحديد عناصر التمويل/الإنفاق يؤدي إلى موازنة غير صحيحة فوجود عنصر في موازنة سابقة لا يعني بالضرورة استمراره في موازنة العام/الأعوام التالية، كما أن عدم ورود عنصر في موازنة سابقة لا يعني عدم إضافته إلى الموازنة الجديدة، يلزم تناول كل عنصر على حده طالما أن هناك ما يبرر وجود هذا العنصر لتحقيق أهداف النشاط التدريبي.

4- المغالاة في بعض عناصر الموازنة يشكك في صحتها كلها، حيث أن البعض يغالي في تحديد رقم/مبلغ معين أساس أن هذا المبلغ سوف يخفض بمعرفة الإدارة عند اعتماد الموازنة.

5- من المتوقع حدوث بعض الانحرافات في الصرف سواء بالزيادة أو النقص، وهذا يقتضي وجود نوع من المرونة، غير أن الانحراف الزائد في حالتي الصرف بالزيادة أو النقص أمر يتطلب متابعة وتبريرات مكتوبة تحدد أسباب هذه الانحرافات لتعديل المسار بما يتفق والخطة.

هذا ويضيف سامح السباعي بنود أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

6- شمول الموازنة أي أن تكون متضمنة لجميع أنواع المصروفات المتصلة.

7- الوقوف على قيمة المستلزمات السلعية والخدمية وذلك من خلال:

أ - إدراج مبالغ تقريبية للأعمال التي لا يمكن تحديد قيمتها عند إعداد الموازنة.

ب- إدراج تكاليف دقيقة بقدر المستطاع بالنسبة للمرتبات والانتقالات.

ج- وضع مبلغ احتياطي بحيث لا يكون هناك إلى قصور في الإمكانات عند التنفيذ.

د- عدم المبالغة في المصروفات حتى لا يصبح التدريب باهظ التكاليف بالنسبة للعائد منه.

هـ- حسن اختيار واستخدام البدائل التي تؤدي نفس الغرض ولكن بتكاليف أقل.

باختصار: موازنة النشاط التدريبي هي وثيقة تخطيطية هامة، كما أنها وسيلة فعالة لعمليات المراقبة والمتابعة وهذا يعني بالضرورة إعداد الموازنة بعناية وبدقة حتى تخدم الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها.

سادسا: استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في موازنات التدريب.

يمكن استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الاستخدام المطلوب والرشيد لموازنات التدريب، وكذلك في التخطيط لإعداد هذه الموازنات عن الفترات المقبلة.

(1) المؤشرات المالية:

أ ـ مؤشر الصرف من الميزانية:

$$\text{مؤشر الصرف من الموازنة} = \frac{\text{المصروف الفعلي}}{\text{الاعتماد المخطط في الموازنة}}$$

فإذا أنفقت إدارة التدريب على برنامج تدريبي ما مبلغ قدره 28 ألف من اعتماد مخصص لهذا الغرض قدره 25 ألف.

فإن مؤشر الصرف من الموازنة = $\frac{28}{25}$ = 112%

وهذا يشير إلى تجاوز الإدارة الاعتماد المخصص لها بنسبة 12% وهو ما يتطلب منها مراجعة تصرفاتها المالية واستنباط الدروس ومعالجة موقفها من الموازنة في الفقرات المتبقية منها.

ب ـ مؤشرات تدفق الأموال من الجهات (الداخلية والخارجية) إلى إدارة التدريب:

مؤشر نسبـة التمويل = $\frac{\text{التمويل الفعلي}}{\text{التمويل المخطط}}$

فإذا تدفقت الأموال من الجهات (الداخلية والخارجية) إلى إدارة التدريب وليكن 200 ألف، وهو نفس المبلغ المنتظر والمتفق عليه من هـذه الجهات،

فيصبح مؤشر نسبـة التمويل = $\frac{200}{200}$ = 100%

أما إذا كان التمويل الفعلي كان 150 ألف والتمويل المخطط كان 200 ألف، فيصبح:

فيصبح مؤشر نسبـة التمويل = $\frac{150}{200}$ = 75%

وهذا يشير إلى وجود عجز في نسبة التمويل بنسبة 25 %.

ج ـ معدل العائد المخطط على الاستثمار:

ويتم حسابه بقسمة :

حيث أن : $\frac{\text{صافي الربح المخطط}}{\text{إجمالي الاستثمارات المتوقعة عن فترة الموازنة}}$

إجمالي الاستثمارات = الأصول طويلة الأجل + رأس المال العامل

ورأس المال العامل = الأصول المتداولة ـ الخصوم المتداولة

د ـ السيولة النقدية المتوقعة :

ويتم من خلال هذا المؤشر التعرف على النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة بحيث يمكن تدبير الأموال اللازمة لأوجه الإنفاق المختلفة.

النقدية المتاحة = رصيد النقدية أول الفترة + التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة ـ التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة

(2) المؤشرات غير المالية:

تهدف المؤشرات غير المالية إلى تقييم الأداء التدريبي ومراعاة بعض الجوانب الكمية عند إعداد موازنات التدريبي.

فإذا افترضنا أن إجمالي عدد العاملين بإحدى شركات التدريب 200 عامل، وعدد العاملين الذين تركوا العمل 20، وعدد العاملين الجدد 25، وعدد العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين 10.. فإنه يمكن حساب المؤشرات التالية:

أ- معدل دوران العاملين = $\frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$ = 100%

$$= \frac{200}{200} \times 100 = 100\%$$

ب- نسبة العاملين الجدد = $\frac{\text{عدد العاملين الجدد}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$ = 100%

$$= \frac{25}{200} \times 100 = 12.5\%$$

ج- نسبة العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين =

$$= \frac{\text{عدد العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} = 100\%$$

$$= \frac{10}{200} \times 100 = 5\%$$

ولا شك أن مثل هذه المؤشرات تفيد المنظمة في تقييم أدائها وتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية عند إعداد موازنات التدريب.

الفصل الثامن

مراحل التدريب: تنفيذ التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمــة.**
- **خطوات تنفيذ التدريب.**
- **أولا: اختيار المتدربون.**
- **ثانيا: اختيار المدرب.**
- **ثالثا: إعداد المادة التدريبية.**
- **رابعا: اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.**
- **خامسا: اختيار وسائل التدريب المساعدة.**
- **سادسا: تحديد زمان التدريب.**
- **سابعا: تحديد مكان التدريب.**
- **ثامنا: إعداد قاعة التدريب.**
- **تاسعا: تقديم البرنامج التدريبي.**
- **عاشرا: ختام البرنامج التدريبي.**

مقدمة:

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب، فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب.

ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لابد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتدربين ولمشكلة الأداء...

ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالا موجها نحو المتدربين فقط. وفي الوقت نفسه، ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المتدربين التدريبية:

- أن يتعرف المدرب على حاجات المتدربين التدريبية.
- على المدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل الشرح المعروفة لدى المتدربين.
- على المدرب أن يعرف الموضوع بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون في البرنامج التدريبي.

يعتبر الموقع أو المكان الذي تجري فيه عملية التدريب على درجة عالية من الأهمية لكل من المدرب والمتدرب. ويحدد عدد المتدربين عادة الموقع الذي يجري فيه التدريب، ولهذا فاتخاذ القرار بتحديد موقع التدريب من أولويات إدارة التدريب، حيث أن القاعة المكتظة لا توفر مناخا جيدا للتدريب.

إن استخدام المدرب طريقة تدريب واحدة في كل الأوقات يكون عائقا للتدريب، فمثلا المدرب الذي يتبع أسلوب الاتصال الموجه باستمرار دون استخدام التمارين العملية يكون نصيبه من النجاح قليلا إذا كان يعلم المتدربين كيفية استخدام الحاسب الآلي.

خطوات تنفيذ التدريب:

وتتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر أهمها كالتالي:

خطوات تنفيذ التدريب

م	خطوات تنفيذ التدريب	الشخص المسئول	الوقت المطلوب	التكلفة	ملاحظات
1	اختيار المتدرب				
2	اختيار المدرب				
3	إعداد المادة التدريبية				
4	اختيار الأساليب التدريبية المناسبة				
5	اختيار وسائل التدريب المساعدة				
6	تحديد زمان التدريب				
7	تحديد مكان التدريب				
8	إعداد قاعة التدريب				
9	تقديم البرنامج التدريبي				
10	ختام البرنامج التدريبي				

أولا: اختيار المتدربون:

المتدرب Trainee هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب. وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة لحضور أحد برامج التدريب، نذكر منها:

1- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
2- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
3- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.

4- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.

5- المستوى الإداري للمتدربين.

6- المؤهلات العلمية.

7- مدة الخبرة في العمل.

8- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.

9- عدد المتدربين في البرنامج.

والقاعدة هنا هو ضرورة أن يكون عدد المتدربين مناسبا كميا ليسمح بإدارة الحوار والمناقشة بشكل فعال. وتشير بحوث التدريب في هذا الشأن هو أن العدد المناسب يتراوح ما بين 10 إلى 18 متدرب، وإذا لم يكن تنفيذ ذلك ممكنا فعليك أن تتمسك بألا يقل العدد إطلاقا عن 6 متدربين وألا يزيد عن 25 متدربا.

فبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمتدربين في برنامج معين بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب عليها مع متطلبات البرنامج.

ومن المهم في خطوة اختيار المتدرب تهيئته للبرنامج التدريبي قبل بدءه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة عن البرنامج مثل: اسم البرنامج وتاريخه ومدته ومكانه وأهدافه وعدد المتدربين به...

ثانيا: اختيار المدرب:

المدرب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونون معينين أصلا في المنشأة، أو قد تستعين

بهم المنشأة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب..) لفترات زمنية معينة (قد تكون يوما واحدا أو أسبوعا أو أكثر...).

ومن بين جميع إمكانات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات وحاسبات.., يقف المدرب وحده متميزا ومنفردا، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

والمدرب هو أحد عناصر أو أطراف التدريب الرئيسية ـ كما سبق ذكره ـ وهو قائد جماعة المتدربين (فكل جماعة لها قائد)، إما أن يكون قائدا ناجحا يستفيد منه المتدربون أو قائدا فاشلا لا يستفيد منه المتدربون، إما أن يكون قدوة طيبة ومثالا يحتذى به أو العكس، فيترك آثارا سلبية على المتدربين، إما أن يستخدم أسلوب المحاضرة كمدرس والمتدربين كتلاميذ يلقنهم المعلومات النظرية المطلوب منهم حفظها، أو أن ينظر لنفسه على أنه ميسر ومنشط ومحفز للمتدربين يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة مثل:

1- تمثيل الأدوار Role Playing
2- الوسائل السمعبصرية Audio-Visual Materials
3- المباريات الإدارية Training Games
4- عرض الحالات العملية Case Studies
5- أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات Problem Solving
6- الزيارات الميدانية Field Visits
7- تدريبات الحساسية Sensitivity Training

ومن هنا جاءت أهمية حسن اختيار المدرب، بحيث يكون مؤهلا لهذا الدور، بحيث تكون معلوماته وخبراته تتناسب مع نوع البرنامج الذي سيشارك فيه، ولديه مهارات تدريب الكبار، وقادر على استخدام الأساليب التدريبية السابق ذكرها.

وفي الحقيقة أن لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في إعداده الجهد الكثير وينفق عليه الكثير ليخرج ناجحا وملبيا للاحتياج التدريبي المطلوب إذا ما عهد به لمدرب ليس لديه المعلومات والمهارات اللازمة والإلمام الكامل بالتدريب وأساليبه.

أخيرا لابد من توفر كثير من المعارف والمهارات والصفات في المدرب حتى ينجح في المهمة المطلوبة منه، فالمدرب يجب أن يمتلك مجموعة من المعلومات والنظريات في مجال تخصصه، وأن يكون حاصلا على مؤهل دراسي مناسب يسمح له للعمل كمدرب، وأن يكون لديه خبرات تدريبية مناسبة في موضوعات تخصصه، وأن يكون قد مارس التدريب في مجال تخصصه لفترة مناسبة.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المدرب نذكر:

- دوره كمدرب.
- دوره كناصح.
- دوره كمرشد.
- دوره كمصدر للمعلومات.
- دوره كباحث.
- دوره كمستشار.
- دوره كمبدع / كمبتكر.
- دوره كمخطط.
- دوره كمقيّم.
- دوره كإداري.

ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب نذكر:

- مهارة التفاعل.
- مهارة الاتصال.
- مهارة الإنصات.
- مهارة الإقناع.

- مهارة العرض والتقديم.
- مهارة التقويم.
- مهارة الملاحظة.
- مهارة استخدام لغة الجسم.
- مهارة استخدام المعينات السمعبصرية.

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب، نذكر:

- اللباقة.
- الموضوعية.
- الأدب والذوق.
- الثقة بالنفس.
- الصبر.
- الهدوء.
- الديمقراطية.
- التواضع.
- البشاشة.
- الصدق.
- الاعتدال في الأمور.
- الأمانة.
- التعاون.
- النظافة.

وللأسف فإن بعض المؤسسات لا تهتم كثيرا بهذا المحور (حسن اختيار المدرب) وتتدخل أمور غير رشيدة أو غير سليمة في هذه العملية، مثل: العلاقة الشخصية بالمدرب، أو المحسوبية، أو عدم المعرفة الكاملة بمؤهلات المدرب وخبراته... وأحيانا لضيق الوقت فإنه لا يتم اختيار المدربين الأكفاء للبرنامج التدريبي.

ولأهمية عنصر المدير الكفء والفعال فإن الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بدأت تهتم بعقد دورات تدريبية للمدربين أنفسهم (تدريب المدربين Training Of Trainers T.O.T.) مما يساعدهم على تجديد أفكارهم ومعلوماتهم وزيادة خبراتهم، الأمر الذي سينعكس أثره على الدور الذي يقومون به في تدريب الآخرين.

كذلك فإن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني سوف يساعد على الحد من الذين ينتمون إلى هذه المهنة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

ولاختيار مدرب متميز سواء داخل المنظمة أو من خارجها مهمة شاقة. ولتحقيق حسن الاختيار لا بد من عمل الخطوات التالية بواسطة إدارة التدريب:

1- الحصول على السيرة الذاتية C.V. التفصيلية للمرشحين.
2- دراسة هذه السير الذاتية.
3- تنقية هذه السير الذاتية.
4- مقابلة المرشحين
5- عمل سجل دليل المدربين. ويمكن اقتراح بنود هذا السجل كالتالي:
   - الاسم
   - الدرجة العلمية
   - اللقب العلمي
   - التخصص العام
   - التخصص الدقيق
   - مكان العمل
   - تليفون العمل
   - تليفون المنزل
   - عنوان المنزل
   - البرامج التدريبية التي قدمها من قبل....

ثالثا: إعداد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي Training File أو الحقيبة التدريبية Training Bag، والتي تشتمل على سبيل المثال: المحاضرات والملخصات والمقالات والاستقصاءات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية وCDs.. وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء فترة البرنامج.

ولأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية:

1- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.

2- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

3- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.

ومن الطبيعي أن يختلف مستوى البرنامج التدريبي من برنامج إلى برنامج، ومن الطبيعي أن يختلف المحتوى من حيث المعنى والشمول من برنامج إلى آخر.

ما هي المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة المكتوبة؟

ومن المبادئ الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد وكتابة الملف التدريبي الذي سيتم توزيعه على كل متدرب، نذكر:

1- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجيهاته.

2- أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.

3- التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية وتخصصه المهني وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.

4- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

5- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

6- التركيز على إكساب المتدربين مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية لديهم.

7- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.

8- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة.

9- أن تراعي الدقة والموضوعية والحداثة.

10- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة ومترابطة وواضحة.

11- أن تقدم المادة التدريبية في شكل وحدات تدريبية، يحدد في بداية كل وحدة تدريبية أهدافها والنتائج المرجو تحقيقها من هذه الوحدة.

12- يجب عمل فواصل بين الموضوعات أو الوحدات التدريبية المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.

13- أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.

14- مكتوبة بخط واضح ومألوف وبطريقة حرفية تراعي قواعد الكتابة السليمة.

15- أن يتم تصويرها بشكل حرفي مقروء وواضح وعلى ورق جيد 80 جرام.

16- أن يتم تجليدها بالشكل المناسب وبالخامات المناسبة.

بعد مراعاة المبادئ والشروط السابقة، يجب طباعة ومراجعة المادة التدريبية وتصويرها وتجليدها بالأعداد المناسبة. فتوزع على كل من: المدرب والمتدربين وإدارة التدريب ومكتبة المنظمة...

أيضا تتضمن خطوة إعداد المادة التدريبية ضرورة وضع جدول البرنامج التدريبي والذي يشتمل على عدد من الخانات الهامة مثل: أيام التدريب والتاريخ وساعات التدريب وتوزيع موضوعات البرنامج على الجلسات التدريبية وفترات الراحة ويوضع في بداية الجدول افتتاح وترحيب وفي نهايته تقييم البرنامج من قبل المتدربين وتوزيع الشهادات عليهم.

وعلى إدارة التدريب طباعة هذا الجدول وتصويره وتوزيعه على: المدرب والمتدربين، وفي لوحة إعلانات المنظمة وعلى باب قاعة التدريب وذلك قبل البرنامج بوقت كاف.

جدول البرنامج التدريبي

اسم البرنامج التدريبي: ....

تاريخ البرنامج التدريبي: من .... إلى ....

الجلسات والمواعيد اليوم والتاريخ	**الجلسة التدريبية الأولى من الساعة 9 إلى الساعة 11**	**راحة من الساعة 11 إلى الساعة 11:30**	**الجلسة التدريبية الثانية من الساعة 11:30 إلى الساعة 1:30**
الأحد / /2008	تسجيل افتتاح ترحيب	راحة	
الاثنين / /2008		راحة	
الثلاثاء / /2008		راحة	
الأربعاء / /2008		راحة	ختام تقييم توزيع الشهادات

رابعا: اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

تستخدم في البرامج التدريبية أساليب عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب. ويختلف استخدام هذه الأساليب من برنامج إلى آخر وحسب الهدف من التدريب ونوعية المتدربين ومواعيد جلسات التدريب.

ولقد تم الحديث عن الأساليب التدريبية والعوامل المؤثرة في عملية اختيار الأسلوب أو الأساليب التدريبية المناسبة في الفصل الخامس.

خامسا: اختيار وسائل التدريب المساعدة:

على المدرب المتميز أن يختار وسائل التدريب المساعدة والمناسبة للبرنامج التدريبي. ولقد تم شرح هذا البند في الفصل الخامس بشيء من التفصيل.

سادسا: تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيتات البداية والنهاية للبرنامج التدريبي، وهل سيكون صباحيا أو مسائيا، وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد.. ويتم هذا التحديد بناء على أهداف البرنامج، وطبيعة موضوع البرنامج، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين، وارتباطات المدرب... وقد تستغرق بعض البرامج التدريبية أيام معدودات والأخرى أسابيع.

وإذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية فيراعى في تقرير مواعيد تسلسلها أيضا وتناسقها مع بقية الموضوعات.

سابعا: تحديد مكان التدريب:

تقرر إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة من العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المنظمة نفسها، وذلك لأن المنظمة هي موقع العمل، الأمر الذي يضفي على التدريب الطابع العملي.

وهناك برامج تدريبية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المنظمة، مثل هذه البرامج تعقد في الجامعات ومعاهد التدريب وشركات التدريب والفنادق..

وقد يتقرر أيضا أن يعقد البرنامج في بلدان أخرى إذا تطلب الأمر ذلك، مع وضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج.

ثامنا: إعداد قاعة التدريب:

على إدارة التدريب وبمساعدة من المدرب ـ في بعض الأمور ـ إعداد قاعة التدريب من حيث البنود التالية:

1- حجم القاعة وهل هي متناسبة مع عدد المتدربين.
2- النظافة.
3- الإضاءة.
4- توفر الكهرباء.
5- درجة حرارة القاعة يجب أن لا تزيد أو تنقص عن 20 درجة مئوية.
6- التهوية والتدفئة في القاعة.
7- هل أجهزة التكييف تعمل؟
8- تعيين مكان المدرب.
9- توفر الوسائل أو المساعدات التدريبية.
10- توفر كروت الأسماء بأسماء المتدربين.
11- توفر الأقلام المناسبة والأوراق الخاصة بالكتابة Writing Pad للمتدربين.
12- توفر المواد التدريبية حسب عدد المتدربين في البرنامج.

13- توفر الأقلام والأوراق المناسبة التي يحتاجها المدرب.

14- توفر المناديل وأباريق الماء على الطاولات قبل بدء البرنامج.

15- توفر المرطبات والشاي والقهوة والبسكويت... بالعدد والكمية المناسبة في فترات الاستراحة.

16- عدد المقاعد.

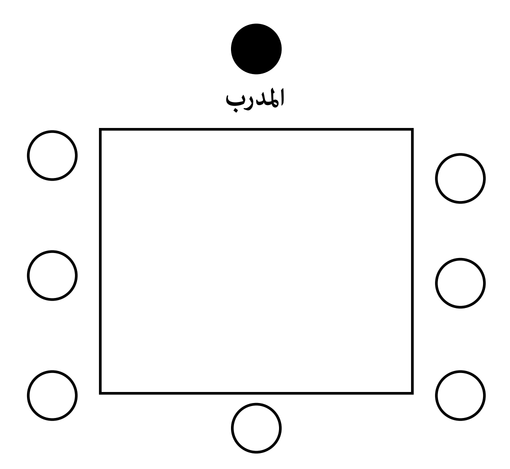
17- ترتيب المقاعد بما يحسن مجال الرؤية ولزيادة درجة المشاركة من جانب المتدربين.

ومن الخبرات التدريبية المتاحة وجد الآتي:

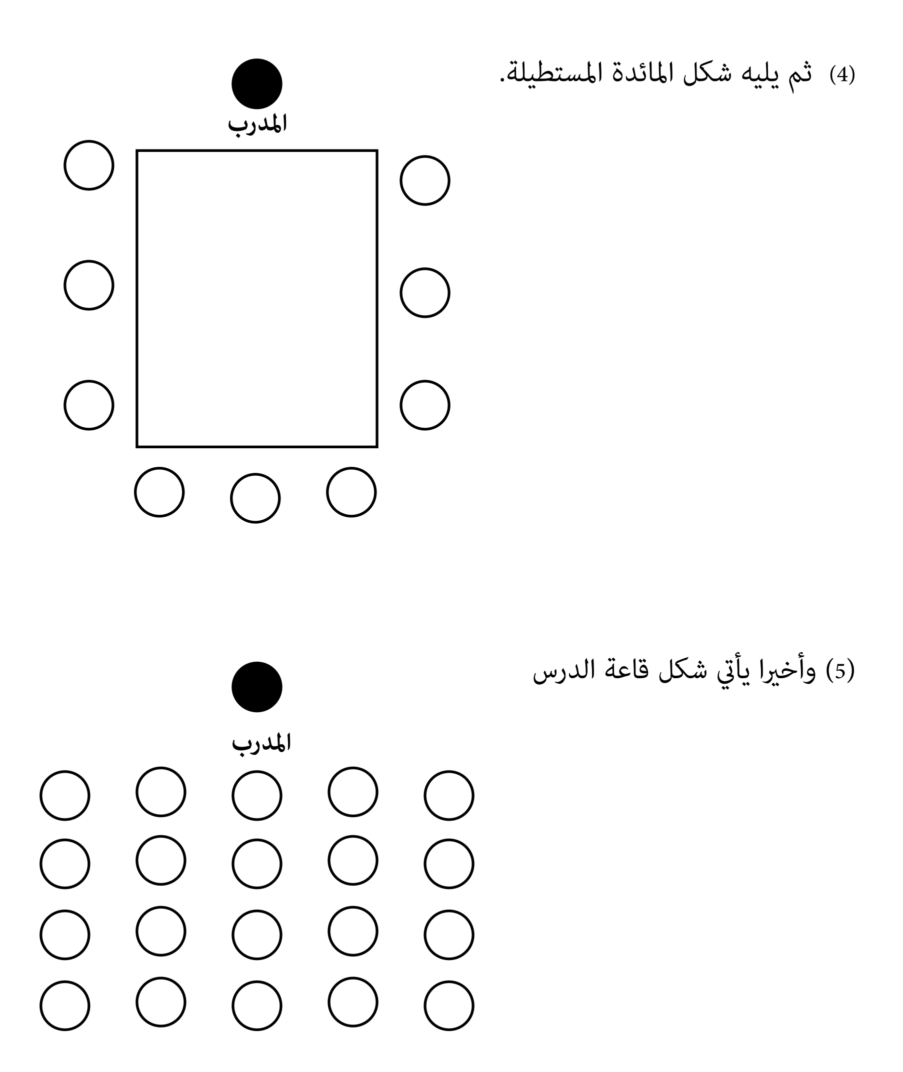
(1) أن شكل المائدة المستديرة هو أفضل الأشكال الذي تتوافر فيه فرص المناقشة المتساوية تماما خاصة إذا كان النقاش يتم من خلال ندوة مصغرة أو جماعات العمل.

(2) أما إذا كان من خلال برنامج تدريبي فإن الترتيب الذي يأخذ شكل حرف الـ U يكون في هذه الحالة هو الأفضل.

(3) ويأتي بعد ذلك في ترتيب الأفضلية شكل المائدة المربعة.



(4) ثم يليه شكل المائدة المستطيلة.



(5) وأخيرا يأتي شكل قاعة الدرس

تاسعا: تقديم البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة تقديم البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي:

1- وصول مدرب البرنامج قبل موعد بدء البرنامج على الأقل بـ 15 دقيقة.

2- وصول المتدربين.

3- تسجيل المتدربين لأسمائهم وتوقيعاتهم على كشف الحضور والغياب المعد خصيصا للبرنامج.

4- ترحيب المدرب للمتدربين.

5- قيام إدارة التدريب بإعطاء فكرة عن المدرب والترحيب به وتوضيح التعليمات المنظمة للبرنامج والتي يجب الالتزام بها من قبل المتدربين.

6- تقديم المدرب لنفسه بشكل موضوعي ومتواضع ومختصر وصادق.

الانطباع الأول مهم جدا، والإنجليز يقولون الانطباع الأول يدوم The First Impression is the last one. فالثواني الخمس الأولى في أي برنامج تدريبي أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل تؤدي إلى اختلاف كبير لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصفيف الشعر، حتى الحذاء يجب أن يكون نظيفا لامعا وذلك قبل الذهاب إلى قاعة البرنامج التدريبي.

7- تأكد من أن كل المتدربين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.

8- تأكد من أنك كمدرب للبرنامج يمكنك رؤية جميع المتدربين.

9- توزيع الأوراق والأقلام المناسبة على كل متدرب.

10- تطبيق أي اختبارات قبلية ـ إذا كانت مطلوبة ـ على المتدربين.

11- توزيع نموذج تعارف أو ما يطلق عليه أحيانا استمارة تسجيل Registration Form على المتدربين لملئه. والآتي مثال على هذا النموذج:

نموذج تعارف / استمارة تسجيل

إعداد: أ.د مدحت محمد أبو النصر

اسم المتدرب: --

اسم البرنامج التدريبي: ---

تاريخ البرنامج التدريبي: --

جهـة العمل: --

هاتف العمل: --

الهاتف المتحرك: ---

الفاكـــس: --

ص. ب: --

البريد الإلكتروني: --

بيان بالبرامج التدريبية التي شارك فيها المتدرب «إن وجدت»:

م	اسم البرنامج التدريبي	مكان انعقاده	مدته	من .... إلى .....
1-				
2-				
3-				

البرامج المقترحة:

1- ....

2- ....

3- ....

التاريخ: / /

12- توزيع استمارة توقعات المتدربين لملئها بواسطتهم. وعلى المدرب قراءتها بعناية للاسترشاد بها عند تقديمه لموضوعات البرنامج حتى تلبي توقعات المتدربين **والآتي نموذج لمثل هذه الاستمارة:**

استمارة توقعات المتدربين

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

اسم البرنامج التدريبي: ....

اسم المتدرب (ثلاثي): ....

عزيزي المشارك

1- لماذا حضرت هذا البرنامج ؟

....

....

....

2- ما هي توقعاتك من هذا البرنامج.

....

....

....

3- ما هي أهم البنود / النقاط التي تريد أن تعرض في البرنامج.

....

....

....

4- ملاحظات أخرى: ....

13- توزيع المادة التدريبية على المتدربين.

14- قيام المدرب بشرح موضوعات البرنامج.

15- الحوار والنقاش المتبادل بين المدرب والمتدربين وفيما بينهم لتبادل الخبرات والتجارب والمعلومات.

16- الالتزام المرن بمواعيد فترات الراحة.

عاشرا: ختام البرنامج التدريبي:

تشتمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي:

1- قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج.

2- تطبيق أي اختبارات بعدية ـ إذا كانت مطلوبة ـ على المتدربين.

3- قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم.

4- قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستمارات المعدة لذلك مسبقا.

5- توزيع الشهادات على المتدربين.

6- وقوف المدرب بجوار باب قاعة التدريب لتوديع المتدربين في أثناء مغادرتهم.

الفصل التاسع

مراحل التدريب: تقييم التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **تعريف تقييم التدريب.**
- 🕮 **أهداف تقييم التدريب.**
- 🕮 **عواقب عدم تقييم التدريب.**
- 🕮 **الأسس العامة لتقييم التدريب.**
- 🕮 **أنواع تقييم التدريب.**
- 🕮 **عناصر تقييم التدريب.**
- 🕮 **كيف تقاس نتائج التدريب ؟**
- 🕮 **نماذج تقييم التدريب.**
- 🕮 **أدوات تقييم التدريب.**
- 🕮 **مراحل تقييم التدريب.**
- 🕮 **دراسات ميدانية عن تقييم التدريب**

تعريف تقييم التدريب:

مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها..

ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التدريب هو أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبية المختلفة.

وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظة والتقارير والاختبارات.

ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم Evaluation أهم وأشمل من التقييم Assessment، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على

قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق ـ عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لخدمة أو لمنظمة.. أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة...

وهذا ويمكن تعريف مصطلح التقويم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق. والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.

أهداف تقييم التدريب:

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي:

1- التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.

2- الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.

3- ترشيد العملية التدريبية في المستقبل: حتى يصب التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية.

4- التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

عواقب عدم تقييم التدريب:

يرصد جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:

1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.

2- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه.

3- لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.

4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل.

5- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة «تغذية عكسية».

6- فقد فرص لتحريك المتدربين.

7- إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.

8- نقل التعلم لا يمكن قياسه.

9- المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.

10- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

الأسس العامة لتقييم التدريب:

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية، فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:

1- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.

2- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.

3- أن يكون التقييم عملية مستمرة.

4- أن يتم التقييم بشكل جماعي.

5- أن يكون التقييم شاملا.

6- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
7- من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.
8- أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أنواع تقييم التدريب:

هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب نذكر منها على سبيل المثال:

1- تقييم جزئي وتقييم كلي أو شامل.
2- تقييم كيفي وتقييم كمي وتقييم كيفي كمي.
3- تقييم داخلي وتقييم خارجي.
4- تقييم مستمر وتقييم نهائي.
5- تقييم قبلي وتقييم بعدي.
6- تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناءه وتقييم بعد إنتهاءه وتقييم بعد انتهاءه بفترة.

وعلى سبيل المثال سوف يتم شرح التصنيف الأخير لأنواع تقييم التدريب في الصفحات القادمة.

عناصر تقييم التدريب:

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي:

1- البرنامج التدريبي.
2- المتدرب.
3- المدرب.
4- القائمون على التدريب.
5- نتائج التدريب.

كيف تقاس نتائج التدريب ؟

يجيب عن هذا السؤال كيرك باتريك Kirk Patrick بقوله أنه هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي كالتالي:

1- رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي. 1- Reaction

2- التعلم: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟ 2- Learning

3- السلوك: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟ 3- Behaviour

4- النتائج: هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟..). 4- Results

نماذج تقييم التدريب:

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

أ - نموذج كيرك باتريك Kirk Patrick

ب- نموذج باركر Parker

ج- نموذج سايرو CIRO

د- نموذج هامبلين Hamblin

هـ- نموذج معهد سراتاجو Saratogo

أ ـ نموذج كيرك باتريك:

هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التدريبية. ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب هي كالتالي:

المستوى الأول: رد الفعل Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

المستوى الثاني: التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

المستوى الثالث: السلوك Behaviour

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتدرب) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

المستوى الرابع: النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة. ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

ب ـ نموذج باركر:

حدد باركر كذلك أربعة مستويات لتقييم التدريب، مما يتطلب معه جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات:

1- **رضا المتدرب:** ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك.

2- **المعارف التي اكتسبها المتدرب:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبار التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي.

3- **أداء العمل:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.

4- **أداء المجموعة:** حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة.

ج ـ نموذج سايرو:

وضع هذا النموذج كل من وار Warr وبيرد Bird وراكهام Rackham وذلك في عام 1979 في كتابهم عن «تقييم التدريب الإداري». وحصل هذا النموذج على اسمه (CIRO) من الحروف الأولى لبنود التقييم المقترحة، وهي:

1- تقييم المحتوى Contents
2- تقييم مدخلات التدريب Inputs
3- تقييم ردود أفعال المتدربين Reaction
4- تقييم مخرجات التدريب Outputs

د ـ نموذج هامبلين:

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب هي:

1- **المستوى الأول ـ ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي:** ويجرى هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.

2- **المستوى الثاني ـ التعلم:** ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

3- **المستوى الثالث ـ السلوك الوظيفي:** وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي. ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

4- **المستوى الرابع ـ الإدارة والمنظمة:** على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.

5- **المستوى الخامس ـ القيمة النهائية:** حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير

البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها. إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

هـ ـ نموذج معهد سراتاجو:

يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات هي:

1- رضا المتدرب.

2- التغيير في التعليم.

3- التغيير في السلوك.

4- التغيير في التنظيم.

هذا ويمكن اقتراح الآتي بالنسبة لعملية تقييم التدريب:

بصفة عامة يمكن تقييم النشاط التدريبي من خلال مراجعة عملية إعداده وكيفية تنفيذه. وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم النشاط التدريبي إلى أربعة مخرجات هي كالتالي:

1- برنامج تدريبي ناجح (إعداد جيد ـ تنفيذ جيد).

2- برنامج تدريبي متعثر (إعداد جيد ـ تنفيذ سيئ).

3- برنامج تدريبي مقبول (إعداد سيئ ـ تنفيذ جيد).

4- برنامج تدريبي فاشل (إعداد سيئ ـ تنفيذ سيئ).

ويوضح الشكل رقم (16) هذه المخرجات.

والمهم هو أنه مهما كانت مخرجات عملية تقييم النشاط التدريبي، فإن هناك حاجة دائمة إلى التحسين والتطوير والتعديل والإضافة، بما يحقق لنا في المستقبل القريب نشاط تدريبي متميز وذو جودة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه.

	إعداد جيد تنفيذ سيئ **برنامج تدريبي متعثر**	إعداد جيد تنفيذ جيد **برنامج تدريبي ناجح**
جيد / **إعداد البرنامج**	إعداد سيئ تنفيذ سيئ **برنامج تدريبي فاشل**	إعداد سيئ تنفيذ جيد **برنامج تدريبي مقبول**
سيئ	**تنفيذ البرنامج**	**جيد**

شكل رقم (16)

نتائج تقييم النشاط التدريبي

وبالنسبة لتقييم عائد التدريب، فإنه على سبيل المثال يتم الاهتمام بـ:

1- **قياس كفاءة التدريب Training Efficiency**

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى التزام التدريب بالموارد المخصصة له ودرجة ترشيد هذه الموارد أو التكاليف.

2- **قياس فاعلية التدريب Training Effectiveness**

حيث يتم الاهتمام هنا بمدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة منه.

3- **قياس إنتاجية التدريب Training Productivity**

حيث يتم الاهتمام هنا بموضوع هل تم تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب وبأقل قدر ممكن من الموارد أو التكاليف؟.

أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات Tools عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

1- الملاحظة.
2- المقارنة.
3- المقابلات.
4- الاستبيانات.
5- استطلاع رأي المتدربين.
6- استطلاع رأي المدربين.
7- الرجوع إلى الملفات والسجلات.
8- المقاييس.
9- الاختبارات.
10- صندوق الشكاوي.
11- صندوق المقترحات.
12- تقارير تقييم الأداء.
13- المؤشرات.
14- طريقة التجربة.

هذا وسيتم شرح بعض هذه الأدوات كمثال توضيحي. وسوف نستعير شرح خضر عطا اللـه في هذا الشأن كالتالي:

1- تقارير تقييم الأداء Performances Records:

تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته ويمكن لمسئول التدريب أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوكه الوظيفي بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التدريب.

2- **المؤشرات Indicator:**

يمكن قياس أداء العاملين واستخلاص أثر التدريب عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التدريب مثل سجلات الإنتاج أو معدل دوران العمل ومعدل الحوادث ومعدلات التغيب ودرجة الرضاء عن العمل ومعدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي... إلخ، ويمكن لمسئول التدريب أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث تعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التدريب ونتائجه.

3- **طريقة التجربة Experiment:**

تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع وظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تدريب معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تدريبي.

وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي. وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سوف يتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

4- **مقاييس التدريب:**

ومن أفضل الكتابات التي اهتمت بعملية قياس فعالية التدريب، ما كتبه مايك ويلز Mike Wills في كتابه عن «إدارة عملية التدريب» ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي ومراجعة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي، والمنشور عام 2005. حيث قسم مايك ويلز مقاييس التدريب إلى أربع قوائم هي كالتالي:

1- الناحية المالية.
2- مدى الاستفادة.
3- الوقت.
4- العملية.

وتعد القوائم الثلاث الأولى كمية. ومن السهل نسبيا قياسها، ولكن يمكن تصورها على أنها بيروقراطية. ويتعين استخدام المقاييس الكمية بحرص ـ وأحد أشهر مقاييس الوقت هو عدد ساعات التدريب التي تلقاها كل موظف في السنة، وترصد العديد من الشركات مدة (40) ساعة لكل موظف. وعلى الرغم من أن هذا يعد مفيدا كدليل، إلا أنه من الممكن تخيل موقف تحتاج فيه قوة العمل الماهرة إلى ساعتين فقط من التدريب كل عام. وينبغي أن يرتبط التدريب دائما بالحاجة.

1- المقاييس المالية:

تهتم المقاييس المالية بعنصرين هما: التكاليف والإيرادات.

أ ـ التكاليف:

ومن أمثلة مقاييس تكلفة التدريب نذكر:

- الموازنة السنوية الكلية المخصصة للتدريب.
- استثمار التدريب بالنسبة لكل موظف/ كل عام.
- استثمار التدريب بالنسبة لكل مدير/ كل عام.
- تكلفة توفير يوم من التدريب بدون إعاشة.
- تكلفة توفير يوم من التدريب مع الإعاشة.
- تكلفة توظيف المدرب في اليوم.
- تكلفة استئجار مستشار في اليوم.
- موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لتكاليف التوظيف الكلية للشركة.
- موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لعائدات الشركة.

والتكلفة السنوية لتوفير التدريب يمكن أن تشمل (أو لا تشمل) أجور الطلاب في أثناء تدريبهم، وذلك وفقا للتقليد المتبع في الشركة التي تقارن تدريبك بها.

ب ـ الإيرادات:

إذا كنت تدير منظمتك التدريبية كمركز للموازنة، فسوف تهتم أيضا بالمقاييس التي تسمح لك بمقارنة إيراداتك بإيرادات المنظمات المشابهة. وفيما يلي مختارات بالمقاييس التي يمكنك استخدامها:

- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في العام.
- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب في اليوم.
- الإيرادات كنسبة مئوية لموازنة التدريب.
- الإيرادات بالنسبة لكل يوم من أيام الدورة المطورة.
- الإيرادات بالنسبة لكل متر مربع من مساحة التدريب.

2- مقاييس الاستفادة:

المجالان الرئيسيان للاستفادة هما استفادة المدرب واستفادة المرفق.

أ ـ استفادة المدرب:

- النسبة المئوية للتدريب المباشر ـ النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه المدرب داخل الفصل الدراسي.
- نسبة وقت تقديم الدورة إلى وقت إعدادها ـ كم من الوقت الذي ينقضي في تقديم الدورة مقارنة بالوقت المنقضي في الإعداد لها. وغالبا ما يعبر عنه بنسبة مئوية.

ب ـ استفادة المرفق:

استفادة المرفق هي ببساطة النسبة المئوية للوقت الذي تكون فيه غرف التدريب مستخدمة. وإذا كان لديك مركز للتعليم المفتوح، فسوف تحتاج إلى أن تعبر عن الاستفادة كنسبة مئوية للوقت الذي تكون فيه ساحات التعليم مستخدمة.

3- مقاييس الوقت:

مقاييس الوقت تشمل على سبيل المثال:

أ - ساعات التدريب بالنسبة لكل موظف في كل عام.

ب- الوقت بين التعرف على الحاجة إلى التدريب، وتقديم التدريب.

ج- عدد الساعات اللازمة لتطوير ساعة واحدة من التدريب.

د- النسبة المئوية للتدريب الذي يكتمل في خلال الحدود الزمنية المقبولة (ينبغي أن يكون الهدف بنسبة 100 في المائة دائما).

4- مقاييس العملية:

إن قياس فعالية التدريب يعد بأن يكون بحثا مثمرا من وجهة نظر العملية. كما تسمح الأسئلة التي تطرحها العملية بتقويم فعالية التدريب دون التقيد بالأرقام.

وأحد الأسئلة الرئيسية سيكون هو ما إذا كان للمنظمة عملية تدريبية. أما الأسئلة الممكنة الأخرى فهي:

- هل يتلقى كل الموظفين تدريبا للقيام بوظائفهم ؟
- هل كفاءتهم تضمن جودة أدائهم الوظيفي؟
- هل لديك موظفون تشتمل أدوارهم الوظيفية على:
  - إدارة التدريب؟
  - تقديم التدريب ؟
  - الإدارة التدريبية؟
- هل أجيز مسئولو التدريب بوصفهم:
  - مدربين محترفين ؟
  - مدربين للموضوعات التدريبية ؟
- هل أنت تستخدم دورات تدريبية معتمدة ؟

- هل اكتمل لديك تحليل الحاجات التدريبية؟
- من أين تأتي الحاجات التدريبية:
  - أهي من طلبات الأفراد؟
  - أهي من طلبات المديرين؟
  - أهي تفويض مشترك بينهم؟
  - أهي من متطلبات الوظيفة؟
  - أهي من الحاجات التنظيمية؟
  - أهي من الحاجات الإدارية؟
  - أهي من ضمن خطط تطوير الأفراد؟
- هل ترتبط الحاجات التدريبية بخطة العمل؟
-
- كيف ترتب هذه الحاجات حسب أولوياتها؟
- هل يمكنك تأكيد مصداقية هذه الحاجات لتضمن أن التدريب حل مناسب؟
- هل لدى الموظفين خطط «حية» للتطوير؟
- هل لديك خطة تدريبية شاملة للعمل الذي تعمل به؟
- إلى أي مدى يمكن تحقيق الخطة التدريبية؟
- كيف تختار الدورات الجديدة ؟
- كيف تضمن جودة هذه الدورات؟
- إذا تعيَّن عليك تطوير دوراتك الخاصة، فما العملية التي تستخدمها لتطوير هذه الأدوات ؟
- كيف تختار المدربين؟
- كيف تضمن جودة هؤلاء المدربين؟
- هل لديك ميزانية للتدريب؟
- كم مرة يتم إلغاء الدورات بسبب أولويات أخرى؟

- إلى أي حد ينسحب الموظفون من الدورات؟
- هل لديك غرفة مخصصة للتدريب؟
- في حال استخدامك مرافق تدريبية من الخارج، كيف تضمن أنها كافية من حيث الجودة، ومناسبة لحاجاتك؟
- هل لدوراتك أهداف سلوكية؟
- هل يتم اختبار هذه الأهداف ؟
- هل يكمل الطلاب الإجابة عن استبانة ما في نهاية الدورة؟
- هل تُحفظ الاستبانات في ملفات ؟
- كيل يتم تحليل الاستبانات؟
- من يتلقى التحليل؟
- ما الطرق الأخرى التي تستخدمها لتأكيد المصداقية؟
- هل يتم التقويم بعد اكتمال الدورة؟
- هل يوجد سجل تدريبي لكل موظف؟
- هل السجل يشمل:
  - الدورات المطلوبة؟
  - التواريخ المخطط لها؟
  - تواريخ اكتمال الدورات؟
  - نتائج الاختبارات ؟

مراحل تقييم التدريب:

يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي:

أولا: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي.

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها:

1- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.
2- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.
3- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعدد المطلوب، وتوفر مكان التدريب المناسب، وتوفر الوسائل السمعبصرية المطلوبة وأنها جاهزة للاستخدام.
4- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم.
5- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج، وحول موضوعاته وترتيبها.

ثانيا: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى: متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقا لما هو مخطط له من قبل.

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:

1- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
2- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.
3- مدى الالتزام بالمنهج التدريبي من قبل المدرب.
4- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.
5- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.
6- مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب.
7- مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.

نموذج استمارة توقعات المتدربين من البرنامج التدريبي

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

1- اسم البرنامج التدريبي: ....

2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

3- اسم المتدرب (اختياري): ....

4- كيف تم ترشيحك لهذا البرنامج؟

❑ من خلال طلبي ❑ بواسطة رئيسي المباشر

❑ بواسطة قسم أو إدارة التدريب ❑ أخرى، تذكر ....

5- ما هي الأهداف التي تريد أن تحققها من وراء حضورك هذا البرنامج؟

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

6- ما هي توقعاتك من هذا البرنامج بالنسبة:

أ - للمعلومات ....

ب- للاتجاهات ....

ج- للأخلاقيات ....

د- للسلوكيات ....

هـ- للمهارات ....

و- أخرى (تذكر) ....

7- هل لك احتياجات أو مطالب معينة تريد أن يتم تلبيتها في البرنامج؟

❑ نعم ❑ لا

8- في حالة الإجابة بـ «نعم» ما هي ؟

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

9- يرجى كتابة أي ملاحظات تريد أن تنبه عليها في البرنامج حتى ينجح في تحقيق أهدافه:

أ - ....

ب- ....

ج- ....

د- ....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم،

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها:

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي.
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج.
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية.

ثالثا: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى:

1- التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.

2- التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.

3- تقييم المتدرب.

4- تقييم المدرب.

وفي ضوء ما سبق يمكن القيام بالآتي على سبيل المثال:

1- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.

2- إعادة النظر في المدربين.

3- إعادة النظر في المادة التدريبية.

4- تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.

5- توفير وسائل تدريبية حديثة.

6- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.

نموذج استمارة تقييم متدرب بواسطة المدرب

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

1- اسم البرنامج التدريبي: ....

2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

3- اسم المتدرب (ثلاثي): ....

4- الشركة القائمة بالتدريب: ....

عناصر تقييم المتدرب خلال البرنامج التدريبي

م	عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	الحضـــور					
2	الالتزام بالمواعيد					
3	المشاركة في النقاش					
4	الرغبة في التدريب					
5	العلاقات مع الزملاء					
6	العلاقة مع المدرب (الخبير)					
7	الحرص على التعلم					
8	درجة الاستفادة من البرنامج					
9	تحمل بعض المسئوليات أثناء البرنامج					
10	قدرته على طرح أفكاره أثناء البرامج					

ملخص النتائج:

المجموع الكلي = درجة

النسبـة المئوية = المجموع الكلي × 2 = %

تقدير المتدرب =

تفسير الدرجات:

- ❑ 85-100 ممتاز
- ❑ 70-84 جيد جدا
- ❑ 55-69 جيـد
- ❑ أقل من 55 مقبول

اسم المدرب ....

توقيع المدرب..

التاريخ: ....

نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي بواسطة المدرب

إعداد: أ.د. مدحت محمد أبو النصر

1- اسم البرنامج التدريبي: ....

2- تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

3- اسم المتدرب (اختياري): ....

4- كيف يمكنك الحكم على مستوى الجودة الذي حصلت عليه من البرنامج التدريبي؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

5- ما هي درجة استفادتك من البرنامج التدريبي؟

- ❑ استفادة كبيرة
- ❑ استفادة متوسطة
- ❑ استفادة قليلة
- ❑

6ـ ما هي أشكال هذه الاستفادة ؟

- ❑ معلومات
- ❑ اتجاهات
- ❑ سلوكيات
- ❑ مهارات
- ❑ أخلاقيات
- ❑ أخرى: تذكر

7- ما هو رأيك في الملف التدريبي ؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

8- هل غطى البرنامج التدريبي الموضوعات المطلوبة؟

- ❑ نعم
- ❑ إلى حد ما
- ❑ لا

9- هل أتاح لك البرنامج التدريبي فرصة كافية للحوار والنقاش؟

- ❑ نعم
- ❑ إلى حد ما
- ❑ لا

10- ما هو رأيك في أساليب أدوات التدريب التي استخدمت؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

11- ما هو رأيك في وسائل أدوات التدريب التي استخدمت؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

12- هل مدة البرنامج التدريبي كافية؟

- ❑ كافية
- ❑ كافية إلى حد ما
- ❑ غير كافية

13- ما هو رأيك في قاعة التدريب؟

- ❑ مناسبة
- ❑ مناسبة إلى حد ما
- ❑ غير مناسبة

14- ما هو رأيك في مستوى المشروبات والتغذية التي قدمت أثناء فترات الراحة؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

15- هل كان مشرف البرنامج التدريبي؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

16- هل كان المدرب في البرنامج التدريبي؟

- ❑ ممتاز
- ❑ جيد جدا
- ❑ جيد
- ❑ مقبول

17- هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك أو لمرؤوسيك؟

- ❑ نعم
- ❑ لا
- ❑ بدون رأي

18- ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى أنك في حاجة إليه في المستقبل القريب؟

....

....

....

....

....

....

19- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل؟

....

....

....

....

....

....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم،

والآتي نموذج آخر لتقييم برنامج تدريبي بعد انتهاءه مباشرة خاص بمؤسسة البترول الكويتية « KPC » يمكن الاستفادة منه أيضا في هذا الشأن:

نموذج تقييم ردود الأفعال حول برنامج ....

الجهة المنظمة للبرنامج: ....

تاريـــــــــخ انعقاده: ....

المـــــــــــــدرب: ....

مكان انعقاد البرنامـج: ....

عزيزي المشارك/ المشاركة في البرنامج

إن مساهمتك في إبداء رأيك وانطباعاتك وردود أفعالك تجاه فعاليات البرنامج ستساعدنا على تقييم هذا البرنامج وتطويره في المستقبل.. يرجى وضع دائرة حول مستوى الإجابة التي تعبر عن رأيك مقابل كل عبارة مما يلي (في حالة وجود عنصر لا ينطبق اتركه خاليا):

5= أوافق تماما 4= أوافق 3= أوافق إلى حد ما 2= لا أوافق 1= لا أوافق بالمرة

(1) موضوعات البرنامج

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• كانت الموضوعات مفيدة لي في عملي.	5	4	3	2	1
• كانت الموضوعات وافية ومرتبطة باحتياجاتي التدريبية.	5	4	3	2	1
• كانت الموضوعات جديدة ومشوقة.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(2) مدرب البرنامج

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• المدرب على دراية كاملة بموضوعه وأعد له جيدا.	5	4	3	2	1
• تمكن المدرب من إيصال المعلومات بفاعلية.	5	4	3	2	1
• حرص المدرب على تحديد وعرض أهداف البرنامج من البداية.	5	4	3	2	1
• حرص المدرب على فاعلية وحيوية اللقاءات والمشاركة الجماعية	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(3) المواد والمطبوعات التدريبية الموزعة

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• المواد التدريبية والمطبوعات الموزعة سأستفيد منها.	5	4	3	2	1
• كانت المواد التدريبية واضحة وجذابة.	5	4	3	2	1
• المادة التدريبية وازنت بين الجوانب النظرية والتطبيقية والحالات العملية.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(4) وسائل الإيضاح وأساليب التدرب المستخدمة

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• كانت وسائل الإيضاح المستخدمة متنوعة وفعالة.	5	4	3	2	1
• كانت العروض الإيضاحية في متناول رؤية الجميع.	5	4	3	2	1
• كانت هناك توازن بين المحاضرات المقدمة والمناقشات الجماعية.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(5) المشاركون في البرنامج

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• كانت مستويات وخبرات المشاركين متجانسة ومتكاملة.	5	4	3	2	1
• كان المشاركون متفاعلون مع موضوعات البرنامج وفعاليته.	5	4	3	2	1
• كان التزام المشاركين بمواعيد المحاضرات والتعليمات عاليا.	5	4	3	2	1
• كان عدد المشاركين مناسبا في البرنامج في ضوء موضوعه.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(6) جدول البرنامج

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• كانت مواعيد بداية ونهاية البرنامج مناسبة.	5	4	3	2	1
• كانت فترات الراحة مناسبة وكافية.	5	4	3	2	1
• كانت مدة اللقاءات والمحاضرات مناسبة.	5	4	3	2	1
• توقيت عقد البرنامج كانت مناسبا لي.	5	4	3	2	1
• مدة البرنامج كانت كافية بالنسبة لموضوعاته.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(7) تسهيلات البرنامج وخدماته

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• مكان انعقاد البرنامج كان مناسبا لي.	5	4	3	2	1
• قاعة لتدريب كانت واسعة وكافية لأهداف البرنامج.	5	4	3	2	1
• تجهيزات قاعة التدريب وترتيباتها كانت مناسبة.	5	4	3	2	1
• المقاعد كانت مريحة ومناسبة.	5	4	3	2	1
• كانت خدمة الأطعمة والمشروبات متنوعة وكافية.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(8) التنظيم والإشراف على البرنامج

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• اتسم البرنامج بالتنظيم والإشراف الجيد.	5	4	3	2	1
• حرص منسق (مشرف) البرنامج على التعاون مع المشاركين ومساعدتهم.	5	4	3	2	1
• كان الاتصال بمنسق البرنامج متاحا وميسورا.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(9) التقييم العام للبرنامج

	أوافق تماما				لا أوافق بالمرة
• سأستطيع تطبيق الكثير من معطيات البرنامج في مجال عملي.	5	4	3	2	1
• أشعر أن البرنامج سيساعدني في عملي بصورة أفضل.	5	4	3	2	1
• كان البرنامج تجربة تدريبية ناجحة لي وحقق توقعاتي.	5	4	3	2	1

• ملاحظات أخرى في هذا الجانب: ....

(10) ما الذي يمكن اقتراحه لتطوير البرنامج مستقبلا

....

....

....

....

الاسم (اختياري) .... رقم التوظيف: ....

الشركة.......... الدائرة ....

والآتي نموذج ثالث لتقييم برنامج تدريبي بعد انتهاءه مباشرة خاص بشركة IBM يمكن الاستفادة منه أيضا في هذا الشأن:

استمارة تقييم برنامج تدريبي

يرجى ملء البيانات التالية مع ترك وسيلة الاتصال:

الاســم:	**اسم الدورة التدريبية:**	**(عملية / نظرية)**
رقم المتدرب:	**اسم المنهج (TRACK):**	
البريد الإلكتروني:	**تاريخ الدورة التدريبية: من / / إلى / /**	
رقم القاعة الدراسية:	**اسم المدرب:**	

تعليمات ملء الاستمارة:

- ضع دائرة حول التقييم المناسب.
- عند إعطاء عنصر من عناصر التقييم درجة تقل عن 70% يرجى ذكر الأسباب في الجزء المخصص لذلك بالاستمارة.

أولا: الدورة التدريبية:

م	عناصر التقييم	ممتاز		جيد جدا			جيـد		مقبول			ضعيف جدا			
1	مدى الاستفادة من الدورة التدريبية طبقا للأهداف المحدد لها	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	ملائمة الوقت الزمني طبقا لأهداف الدورة	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	ملائمة المحتوى العلمي للمادة وأهداف الدورة	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	جودة المذكرات التي تقدمها IBM للمتدرب	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
5	ملائمة التدريبات العملية طبقا لأهداف الدورة التدريبية	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

ثانيا: المدرب

م	عناصر التقييم	ممتاز		جيد جدا			جيـد		مقبول			ضعيف جدا			
1	توضيح أهداف الدورة قبل بدئ التدريب	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	كفـاءة المـدرب في الشرـح وتوصيل المعلومة	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	التــزام المــدرب بالوقــت المحــــدد للــدورة وفقــا للجدول	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	تحفيــز المتــدربين عــلى المشـــاركة في التـــدريبات العملية	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

ثالثا: الخدمة التدريبية:

م	عناصر التقييم	ممتاز		جيد جدا			جيـد		مقبول			ضعيف جدا			
1	مدى تعاون إدارة المركز في حـل المشـكلات الإداريـة أو التنظيمية المتعلقة بالدورة	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	مـــدى ملائمـــة القاعـــات الدراســــية (التنظــــيم، الترتيب..إلخ).	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	المناخ العام للمركز (أمـاكن الراحة والكافيتريا، WC)	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

م	عناصر التقييم	ممتاز		جيد جدا			جيـد		مقبول			ضعيف جدا			
4	مـدى وجـود نظـام فعـال للاتصـال بـين المتـدربين والمركز	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

رابعا: التقييم العام للدورة:

م	عناصر التقييم	ممتاز		جيد جدا			جيـد		مقبول			ضعيف جدا			
1	تقييمك بصفة عامة للدورة ككل.	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

وحرصا من شركة IBM لتوفير خدمة تدريبية متميزة فنحن نرحب بأي اقتراحات من شأنها تعظيم استفادة عملائنا الكرام والارتقاء بمستوى الخدمة التدريبية، نرجو توضيح إيجابيات أو سلبيات الدورة المقدمة على وجه العموم .

....

....

....

....

....

....

....

....

Training Course Evaluation Sheet

Please fill in the following details:

Training's Name:	Course Title:
Instructor's Name:	Duration: form: to:
Course Location / Class #:	Project Name:

- Please draw a circle to indicate your evaluation.
- In case of evaluating an element with less than 75%, please state the reasons in the comment space.

The Course / Course Material:

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
1	Course objective achieved by the training	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	Time allocated was sufficient to achieve objectives	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	Course material met the objectives	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	Quality of material provided	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
5	Practical exercises consistency to the course	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

The Instructor / Trainer

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
1	Objectives have been clarified at the beginning of the course by instructor / trainer	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
2	Efficiency of instructor / trainer in explaining course's topics and delivering information	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	Instructor / trainer adherence to scheduled time plan for the course & session time management	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	Instructor / trainer encouragement totrainees for participation in exercises & activities during course	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

The Training Location & Facilities

	Evaluation Points	Excellent		Very Good			Good		Average			Below average			
1	Cooperation level of management and staff at the training location	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
2	The training rooms arrangement and equipment suitability	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
3	General facilities (toilets , break area and cafeteria)	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0
4	Responsiveness of training service provider to trainees requests	100	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50	30	10	0

Your opinion, comments and suggestions are important to help us to improve our services, please write below any comments you may have.

....

....

....

....

....

....

....

....

رابعا: تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة:

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة، ولتكن مثلا شهر أو أكثر، وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك:

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين، استقصاء آراء المتدربين إلى المكان الذي تلقوا فيه التدريب ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها..

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه:

استقصاء آراء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج، استقصاء رأي المدرب، عقد مجموعة من الاختبارات للمتدربين لمعرفة مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين بعد البرنامج التدريبي.

نموذج متابعة وتقييم المرشح قبل التدريب بمعرفة الرئيس المباشر

اســم المتدرب: ....

وظيفة المتدرب: ....

اسم البرنامج التدريبي: ....

تاريخ البرنامج التدريبي: من / / إلى / /

م		عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	المعرفي	1- الإلمام بالأسس وبالمبادئ العلمية في مجال التخصص.					
		2- المعرفة بقوانين ولوائح المنظمة.					
		3- القراءة وحب الاطلاع.					
		4- تطبيق المعلومات.					
		5- التقدم بالمقترحات.					
		6- توفير المعلومات					
		مجموع الدرجات	درجـة				
2	الأدائي	1- القيام بالمهام المطلوبة.					
		2- جودة العمل.					
		3- كمية العمل.					
		4- المحافظة على أدوات وأجهزة العمل.					
		5- الاستفادة من وقت العمل.					
		6- تطوير العمل					
		مجموع الدرجات	درجـة				
3	السلوكي	1- السلوك الإيجابي.					
		2- التعاون.					
		3- الانتظام					
		4- الولاء والانتماء.					
		5- تحمل المسئولية.					
		6- التجاوب مع الرؤساء.					
		مجموع الدرجات	درجـة				

نموذج مقارنة تقديرات المتدرب قبل التدريب وبعده بمعرفة الرئيس المباشر

إعداد: ا.د. مدحت محمد أبو النصر

م	الجانب	التقديرات قبل التدريب	التقديرات بعد التدريب	الفرق بالإيجاب أو بالسلب
1	المعرفي			
2	الأدائي			
3	السلوكي			
4	المجموع الكلي			

مفتاح تفسير الدرجات:

ممتاز: من 78-90 درجة.

جيد جدا: من 63-77 درجة.

جيد: من 48-62 درجة.

ضعيف: من 18-32 درجة.

نموذج تقييم ومتابعة المتدربين

نصت المادة رقم (3) من قرار السيد /رئيس الوزراء رقم 188 لسنة 1974 في شأن إنشاء وحدات للتدريب بمختلف الجهات في جمهورية مصر العربية بعض النماذج الهامة والتي يمكن الاستفادة منها في: تقييم ومتابعة المتدربين وقياس عائد التدريب، كالتالي:

هذا النموذج يوجه لرئيس العامل قبل التدريب وبعد عودته لعمله لقياس مدى استفادة المتدرب من التدريب وذلك لاستيفاء البيانات وإعادته إلى إدارة التدريب.

أولا: النواحي السلوكية:

م	عناصر التقييم	ممتاز (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)
1	ما هي درجة محافظة العامل على مواعيد العمل ؟				
2	درجة استفادة العامل لوقت العمل.				
3	درجة تحمل العامل لمسئولية العمل.				
4	درجة إيجابية العامل للعمل والإقبال عليه.				
5	قدرة العامل على التعاون مع الآخرين.				
6	درجة تجاوب العمل مع الرؤساء وتقبله لانتقاداتهم بخصوص العمل.				
7	ما هو تقييمك العام للعامل من الناحية السلوكية ؟				
	المجموع				

ثانيا: نواحي الأداء:

1- ما هو معدل أداء العامل للعمل ؟

....

....

....

2- ما هي درجة إتقان العامل للعمل الذي يؤديه ؟

....

....

....

3- ما قدرة العامل مع حسن التصرف في الظروف الطارئة ؟

....

....

....

4- ما هي درجة محافظة على أدوات العمل وصيانته ؟

....

....

....

5- ما هي نسبة تسببه في وقع إصابات وحوادث أثناء العمل ؟

....

....

....

6- ما هو تقييمك للعامل من ناحية الأداء ؟

....

....

....

7- ما هو مدى حرص العامل على عدم حدوث فاقد في الخامات؟

....

....

....

8- ما هو رأيك في النواحي التي يمكن أن يركز عليها في برنامج التدريب؟

....

....

....

ثالثا: الخبرات والمعلومات:

1- ما هي درجة إلمام العامل باللوائح المنظمة للعمل ؟

....

....

....

2- ما هي درجة إلمامه بأحدث الأساليب المنشورة في مجال العمل ؟

....

....

....

3- ما هي درجة قدرته على الإطلاع والبحث ؟

....

....

....

4- ما هي قدرة العامل على تقديم آراء وأفكار جديدة، لخدمة مجال العمل ؟

....

....

....

5- ما هو تقييمك العام للعامل في مجال المعلومات والخبرات ؟

....

....

....

6- هل تعتقد أن العامل يحتاج إلى تدريب فعلا ؟ نعم / لا.. لماذا؟

-1 ....

-2 ....

-3 ....

7- ما هي المعلومات التي تعتقد أنه في حاجة إليها ليرتفع مستوى أدائه؟

1- ....

2- ....

3- ....

ويستوفي هذا النموذج بمعرفة الرئيس المباشر للعامل مرتين حيث يجيب على كل البنود/بعضها التي تنطبق على وظيفة العامل: المرة الأولى قبل بدء التدريب والثانية بعد انتهاء التدريب أي بعد عودة المتدرب إلى نفس الوظيفة التي كان يمارسها قبل التدريب، وينبغي أن يعلم الرئيس المباشر أن إجاباته سوف تحاط بالسرية التامة وأنه لا علاقة لهذه الإجابات بالتقييم الإداري أو التقرير السنوي للمتدرب، فالتدريب وسيلة وليس غاية، وهو وسيلة بناء وليس معول هدم.

نموذج قياس عائد التدريب

يمثل موضوع العائد من التدريب أحد الموضوعات الرئيسية التي نالت حظا وافرا من الإرشادات في المجلات العلمية المعنية بمهنة التدريب. وفي هذا الصدد يؤكد Dakes (2005) بأن المسئولين عن التدريب أصبحوا مطالبين بتقليل التكاليف وزيادة العائد، وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة لمنظماتهم، وربط تلك القيمة المضافة بشكل مباشر بأداء المنظمة الفعلي وبأسلوب علمي مقنع.

والآتي نموذج يمكن أن يساعدك في قياس عائد التدريب للبرامج التي تقدمها منظمتك:

البيـــان	قبل التدريب					بعد التدريب				
	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
أولا: النواحي السلوكية:										
1- المحافظة على مواعيد العمل										
2- استخدام وقت العمل										
3- القدرة على تحمل مسئولية العمل										
4- الإيجابية في العمل والإقبال عليه										
5- القدرة على التعاون مع الآخرين										
6- التجاوب مع الرؤساء وتقبل انتقاداتهم في العمل										
7- التقييم العامل للرئيس.										

البيـــــان	قبل التدريب					بعد التدريب				
	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
ثانيا: نواحي الأداء										
1- سرعة أداء العمل.										
2- القدرة على إتقان العمل.										
3- حسـن التصرف في الظـروف الطارئة.										
4- المحافظة على أدوات العمل.										
5- وقوع إصابات وحوادث أثناء العمل.										
6- الحرص على عدم حدوث فاقد في الخامات.										
7- تقييم الرئيس للعامل										

دراسات ميدانية عن تقييم التدريب:

في إحدى البحوث الميدانية التي قام بها المؤلف عام 2000 لتقييم برنامج تدريبي تم تنظيمه بواسطة المؤلف لعدد 33 أخصائي اجتماعي من العاملين في جمعية «اختار أسرة الخيرية» بالقاهرة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ ـ تقييم برنامج التدريب:

جدول رقم (4) يعرض ستة بنود لتقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (الأخصائيين الاجتماعيين) ويمكن ترتيب هذه البنود تنازليا طبقا للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي:

1- موضوعات الدورة مناسبة.
2- موضوعات الدورة كافية.
3- موضوعات الدورة غطت المعارف المهنية التي يحتاجها المتدربين.
4- موضوعات الدورة أكدت على قيم واتجاهات مهنية هامة عند عمل المتدربين مع الأسر والكفلاء.
5- موضوعات الدورة حسنت بعض المهارات المهنية لدى المتدربين.
6- موضوعات الدورة وازنت بين الجانب النظري والجانب العملي.

جدول رقم (4)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = 33)

م	بنود تقييم برنامج التدريب	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
1	موضوعات الدورة مناسبة	20	10	3	83	18.2	83.8	1
2	موضوعات الدورة كافية	18	8	7	77	16.9	77.8	2
3	موضوعات الدورة وازنت بين الجانب النظري والجانب العملي	14	11	8	72	15.8	72.7	6
4	موضوعات الدورة غطت المعارف المهنية التي يحتاجها	17	9	7	76	16.7	76.8	3
5	موضوعات الدورة أكدت على قيم واتجاهات مهنية هامة عند عمل المتدربين مع الأسر والكفلاء	16	10	7	75	16.4	75.8	4
6	موضوعات الدورة حسنت بعض المهارات	15	10	8	73	16.0	73.7	5
	المجموع	100	58	40	456	%100		

ولعل حصول البندين الخامس والسادس على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي قد يرجع إلى عدة أسباب منها: أن تحسين المهارات ليس بالعملية السهلة وتحتاج إلى وقت وجهد أكبر من مدة الدورة (4 أيام). أما أن الدورة في بعض الموضوعات غلب عليها الطابع النظري أكثر من الجانب العملي، فذلك قد يرجع إلى نقص في الإعداد الكافي لموضوعات الدورة من جانب بعض المتدربين.

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم برنامج التدريب، فاتضح أنه كما يلي:

- برنامج التدريب ضعيف من 0 إلى 198 درجة
- برنامج التدريب متوسط من 199 إلى 396 درجة
- برنامج التدريب جيــد من 397 إلى 594 درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم برنامج التدريب والذي يساوي = 456 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن برنامج التدريب يعتبر جيدا.

ب ـ تقييم أداء المدربين:

جدول رقم (4) يعرض عشرة بنود لتقييم أداء المدربين في الدورة من وجهة نظر المتدربين. هذا ويمكن ترتيب هذه البنود تنازليا طبقا للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي:

1- المظهر الشخصي المناسب للمدربين.
2- التزام المدربين بالمواعيد.
3- مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية.
4- قيام المدربين بالتحضير الجيد لموضوعات الدورة.
5- مراعاة فنون القيادة الرشيدة خلال التعامل مع المتدربين.
6- إلمام المدربين بالمادة العلمية والعملية المتعلقة بالدورة.
7- إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار.
8- إتباع الأسلوب السليم والمنهج الصحيح في تقديم وعرض الموضوعات.

9- استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة.

10- استخدام مساعدات الإيضاح المناسبة.

ولعل حصول البندين التاسع والعاشر على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي، قد يرجع إلى عدة أسباب منها: ضيق القاعة التي تمت بها الدورة، مع كثرة المتدربين (33 متدربا) وعدم توفر الكثير من مساعدات الإيضاح بالجمعية.

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم أداء المتدربين، فاتضح أنه كما يلي:

- أداء المدربين ضعيف من 0 إلى 330 درجة
- أداء المدربين متوسط: من 331 إلى 660 درجة
- أداء المدربين جيـــد : من 661 إلى 990 درجة

جدول رقم (5)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = 33)

م	بنود تقييم المدربين	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
1	قيام المدربين بالتحضير الجيد للموضوعات التي يقدمونها	20	11	2	84	10.3	84.8	4
2	مدى إلمام المدربين بالمادة العلمية والعملية المتعلقة بالدورة	18	12	3	81	9.9	81.8	6
3	اتباع الأسلوب السليم والمنهج الصحيح في تقديم وعرض الموضوعات	17	11	5	78	9.5	78.8	8
4	استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة	12	10	11	67	8.2	67.7	9
5	استخدام مساعدات الإيضاح المناسبة	10	9	14	62	7.6	62.6	10
6	درجة إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار	19	9	5	80	9.8	80.8	7
7	مراعاة فنون القيادة الرشيدة خلال التعامل مع المتدربين	20	10	3	83	10.1	83.8	5

م	بنود تقييم المدربين	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
8	مراعاة قواعد العلاقات الإنسانية	25	5	3	88	10.8	88.9	3
9	التزام المدربين بالمواعيد	30	3	صفر	96	11.7	97.0	2
10	المظهر الشخصي المناسب	33	صفر	صفر	99	12.1	100.0	1
المجموع		204	80	46	818	%100		

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم أداء المدربين والذي تساوي 818 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن أداء المدربين في الدورة يعتبر جيدا.

ج ـ تقييم سلوك المتدربين:

وجد المؤلف صعوبة شديدة في تقييم سلوك المتدربين في الدورة، لذا لجأ المؤلف إلى استخدام أكثر من أسلوب لتحقيق الغرض، هذه الأساليب هي:

1- استمارة التقييم التي يملأها المتدربون ليسجلوا انطباعاتهم وآرائهم.

2- استمارة تقييم أعدت لهذا الغرض قام أحد المدربين بملئها في كل يوم تدريبي.

3- أسلوب الملاحظة بالمشاركة Participant Observation، حيث حضر الباحث جميع الأيام التدريبية، وقام بكتابة العديد من الملاحظات على عدة جوانب مثل: التفاعلات والعلاقات بين المتدربين، ودرجة مشاركتهم واهتمامهم، ومدى التزامهم، وحساسيتهم للنقد..

4- الاستفادة من رأي وملاحظات المدربين بشكل يومي بالنسبة لسلوك المتدربين وتقييم مدى استفادتهم.

5- كشوف الحضور والغياب لجميع أيام الدورة.

جدول رقم (6) يعرض لسبعة بنود لتقييم سلوك المتدربين في الدورة.

ويمكن ترتيب هذه البنود تنازليا طبقا للوزن المرجح الذي حصل عليه كل بند كما يلي:

1- التعاون مع الزملاء من المتدربين.
2- إيجابية السلوك العام للمتدربين.
3- الاهتمام بالتدريب.
4- التعاون مع المدربين.
5- المحافظة على مواعيد التدريب.
6- اشتراك المتدربين في المناقشة والحوار.
7- استفادة المتدربين من الدورة.

ولعل حصول البندين السادس والسابع على الترتيب قبل الأخير والأخير على التوالي مع أهميتهما، قد يرجع إلى عدة أسباب منها: حرص المتدربين على الإنصات أكثر من الحديث وذلك لتحقيق الاستفادة بشكل أكبر، حرص المتدربين على نقل معارفهم وخبراتهم بما قلل من المساحة المتاحة للمناقشة، قلة عدد الأيام التدريبية، التوقعات العالية من جانب المتدربين في أن الدورة ستحقق لهم استفادة كبيرة ونقلة واضحة في مستوى أدائهم. وهذه التوقعات العالية بعيدة عن الواقع بعض الشئ، لأنه ليس بدورة تدريبية محدودة من حيث المدة والمكان والإمكانات المخصصة لها سوف تحقق الاستفادة الكبيرة التي يتوقعها المتدربين.

جدول رقم (6)

تقييم سلوك المتدربين

م	بنود تقييم سلوك المتدربين	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
1	الاشتراك في المناقشة	10	15	8	68	13.9	68.7	6
2	التعاون مع المدربين	13	11	9	70	14.3	70.7	4
3	مدى الاهتمام بالتدريب	14	10	9	71	14.5	71.7	3
4	التعاون مع الـزملاء مـن المتدربين	16	9	8	74	15.2	74.7	1
5	المحافظـة عـلى مواعيـد التدريب	13	10	10	69	14.1	69.7	5
6	إيجابيـة السـلوك العـام للمتدربين	15	9	9	72	14.8	72.7	2
7	اسـتفادة المتـدربين مـن الدورة	11	9	13	64	13.1	64.6	7
المجموع		92	73	66	488	%100		

وقد تم حساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم سلوك المتدربين، فاتضح أنها كما يلي:

- سلوك المتدربين ضعيف: من 0 إلى 231 درجة
- سلوك المتدربين متوسط: من 232 إلى 462 درجة
- سلوك المتدربين جيــد: من 463 إلى 693 درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم سلوك المتدربين والذي يساوي 488 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن سلوك المتدربين في الدورة كان جيدا.

مقترحات الدورة:

خرج المتدربون بعدة مقترحات بعد انتهاء الدورة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1- أهمية عقد مثل هذه الدورات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين على الأقل مرة كل عام.

2- أهمية عقد دورة تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين المختصين بأمور الكفلاء، على أن تغطي هذه الدورة بجانب الموضوعات الاجتماعية جوانب متعلقة بالاتصال والإقناع والإعلام والتسويق الاجتماعي.

3- أن يقوم كل أخصائي اجتماعي بتسجيل قصة حياة أسرة مميزة من ضمن الأسر التي يقوم الأخصائي الاجتماعي بدراستها، ومتابعتها وتوصيل الإعانات لها، بما يحقق ذلك من أهداف عديدة، منها: تبادل الخبرات الميدانية بين الأخصائيين الاجتماعيين بالجمعية، والاستفادة منها كحالات دراسية واقعية يستفاد منها في الفصول الدراسية بكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية...

وفي دراسة ميدانية أخرى قام بها المؤلف لتقييم برنامج تدريبي تم تقديمه للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في شركة المقاولون العرب في عام 2001 في مقر المعهد الفني والمهني التابع للشركة بالقاهرة.

ومن خلال تحليل نتائج استمارات التقييم التي قام بملئها الأخصائيون الاجتماعيون (المتدربون وعددهم 22) في نهاية البرنامج التدريبي يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (7)

درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي (ن = 20)

درجة الاستفادة	ك	%
كبيرة	11	%55
متوسطة	5	%25
قليلة	4	%20
مجموع التكرارات	20	%100

يتضح من الجدول رقم (7) أن معظم المتدربين بنسبة 80% أشاروا إلى أن درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي كانت تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة.

جدول رقم (8) يعرض 11 بندا لتقييم برنامج التدريب، يمكن ترتيبها تنازليا من وجهة نظر المتدربين طبقا لمتوسط الوزن المرجح لكل بند كالتالي:

1- توقيت البرنامج المناسب.
2- مدة البرنامج كافية.
3- مكان عقد البرنامج مناسب.
4- موضوعات البرنامج مناسبة.
5- موضوعات البرنامج كافية.
6- البرنامج أتاح الفرصة كافية للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار.
7- المدربون مستواهم جيد.
8- البرنامج حقق توقعات المتدربين.
9- الخدمات الإدارية جيدة.
10- المادة التدريبية جيدة.
11- الأساليب التدريبية مناسبة.

جدول رقم (8)

تقييم برنامج التدريب من وجهة نظر المتدربين (ن = 20)

م	بنود تقييم برنامج التدريب	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
1	البرنامج حقق توقعات المتدربين	10	6	4	46	%8.75	2.30	8.5
2	موضوعات البرنامج مناسبة	12	5	3	49	%9.32	2.45	4
3	موضوعات البرنامج كافية	11	6	3	48	%9.13	2.40	5
4	المادة التدريبية جيدة	9	7	4	45	%8.56	2.25	10
5	الأساليب التدريبية مناسبة	9	6	5	44	%8.37	2.20	11
6	البرنامج أتاح الفرصة الكافية للمتدربين للمشاركة في النقاش والحوار	10	7	3	47	%8.94	2.35	6.5
7	مدة البرنامج كافية	13	5	2	51	%9.70	2.55	2
8	توقيت البرنامج مناسب	14	4	2	52	%9.89	2.60	1
9	مكان عقد البرنامج مناسب	12	6	2	50	%9.51	2.50	3

م	بنود تقييم برنامج التدريب	بدرجة كبيرة 3	بدرجة متوسطة2	بدرجة قليلة 1	التكرارات المرجحة	النسب المئوية	الوزن المرجح النسبي	الترتيب
10	الخدمات الإدارية جيدة	9	8	3	46	%8.75	2.30	8.5
11	المدربون مستواهم جيد	10	7	3	47	%8.94	2.35	6.5
المجموع		119	68	33	526	%100		
المتوسط		10.8	6.2	3.00	20			
النسبة المئوية		%54	%31	%15	%100			

وبحساب دلالة التمثيل الوزني لتقييم برنامج التدريب، اتضح أنه كما يلي:

- برنامج التدريب ضعيف: من 0 إلى 220 درجة
- برنامج التدريب متوسط: من 221 إلى 440 درجة
- برنامج التدريب جيـــد: من 441 إلى 660 درجة

وبمقارنة مجموع التكرارات المرجحة لجميع بنود تقييم برنامج التدريب والذي يساوي = 526 مع الفئات السابقة، يمكن أن نقول أن برنامج التدريب يعتبر جيدا.

جدول رقم (9)

مواطن القوة في البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين (ن = 20)

م	مواطن القوة في البرنامج التدريبي	ك	%
1	الشرح الجيد لموضوعات البرنامج	18	%90.00
2	إعطاء أمثلة كثيرة ومتنوعة	15	%75.00
3	وجود أكثر من مدرب	14	%70.00
4	توزيع المادة التدريبية	18	%90.00
5	عدد المتدربين معقول	19	%95.00
6	التجانس بين المتدربين	20	%100.00
7	المادة التدريبية معدة بشكل جيد	13	%65.00
مجموع الاستجابات		121	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتدربين أشاروا إلى عدد 7 مواطن قوة في البرنامج التدريبي، هي مرتبة تنازليا كالتالي:

1- التجانس بين المتدربين (حيث أن كل المتدربين من الأخصائيين الاجتماعيين).

2- عدد المتدربين معقول.

3- الشرح الجيد للموضوعات على كل المتدربين.

4- توزيع المادة التدريبية على كل المتدربين.

5- قيام المدربين بإعطاء أمثلة كثيرة ومتنوعة.

6- وجود أكثر من مدرب في البرنامج (عددهم 7).

7- المادة التدريبية معدة بشكل جيد.

هذا ولقد ذكر كل متدرب في المتوسط حوالي 6 مواطن قوة (121÷20=6.05).

جدول رقم (10)

مواطن القوة في البرنامج التدريبي من وجهة نظر المتدربين (ن = 20)

م	مواطن الضعف	ك	%
1	استخدام أسلوب المحاضرة بواسطة بعض المدربين	8	%40.0
2	غلبة الطابع النظري أكثر من الجانب العملي في بعض موضوعات البرنامج	9	%45.0
3	قلة الوقت المتاح للحوار والمناقشة	10	%50.0
4	تركيز المادة التدريبية على المعلومات أكثر من المهارات	10	%50.0
	مجموع الاستجابات	34	-

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتدربين أشاروا إلى 4 مواطن ضعف في البرنامج التدريبي، هي مرتبة تنازليا كالتالي:

1- قلة الوقت المتاح للحوار والمناقشة.

2- تركيز المادة التدريبية على المعلومات أكثر من المهارات.

3- غلبة الطابع النظري أكثر من الجانب العملي في بعض موضوعات البرنامج.

4- استخدام أسلوب المحاضرة بواسطة بعض المتدربين.

ولقد ذكر كل متدرب في المتوسط حوالي عدد 2 موطن (34÷20=1.7) وبمقارنة عدد مواطن القوة (وعددهم 7) ومواطن الضعف (وعددهم 4) ومتوسط كل متدرب بالنسبة لهذه المواطن (6 و 2 على التوالي) يمكن أن نقول أن مواطن القوة في البرنامج أكثر من مواطن الضعف. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الجدولين أرقام (6) و (7).

وفي الختام إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المنفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.. بشرط أن تتوافر لدى المتدرب عنصرا القدرة والرغبة.

إن النجاح هو النتيجة الحتمية للإتقان. والإتقان لا يأتي إلا بالتدريب المتواصل. ومن هنا برزت قيمة التدريب لدى كافة الأمم والمهن كوسيلة ومنهج علمي ليتحقق النجاح والتقدم.

وأحد الأسباب الرئيسية لحصول الناس على التدريب هو أن المعلومات والخبرات والمهارات التي لديهم غير مناسبة لمتطلبات الوظائف والأدوار التي يقومون بها.

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التنمية، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

المصادر والمراجع

📖 **أولا: المصـــادر**

📖 **ثانيا: المراجع العربية**

📖 **ثالثا: المراجع الأجنبية**

أولا: المصادر

1- القرآن الكريم

2- الأحاديث النبوية الشريفة

ثانيا: المراجع العربية

1- إبراهيم إمام: **العلاقات العامة والإعلام** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).

2- أحمد إبراهيم باشات: **أسس التدريب** (القاهرة: دار النهضة العربية، 1978).

3- أحمد السيسي: «أساليب جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية»، **اللقاء العلمي حول تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان: 1985.

4- أحمد زياد الخطيب: «تقويم ومتابعة عمليات التدريب الإداري»، **المجلة العربية للتدريب**، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1410هـ.

5- أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: المؤلف، 204).

6- أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي** (القاهرة: المؤلف، 2004).

7- أحمد علي الصغيري: «التدريب على عمليات الشرطة، نظرة سيكولوجية»، **مجلة الشرطة**، وزارة الداخلية، أبو ظبي، العدد 333، سبتمبر 1998م.

8- أحمد عمر هاشم وآخرون: **التربية الإسلامية** (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، 1994).

9- أحمد كمال أحمد: **التخطيط الاجتماعي** (القاهرة: الجهاز المركزي للكتب الجامعية، 1976).

10- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات: الأسس العلمية لإعداد الخطة التدريبية السنوية، **سلسلة كتيبات دليل الخبرة**، القاهرة، 1986.

11- الإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: **لسان العرب** (بيروت: 1980).

12- السيد عليوة: **تحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).

13- الفين توفلر: **صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد،** ترجمة علي ناصف، (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).

14- إلياس أنطوان إلياس: **قاموس إلياس العصري إنجليزي ـ عربي** (بيروت: دار الجيل، 1980).

15- جاري ديسلر: **إدارة الموارد البشرية،** ترجمة محمد سيد أحمد (الرياض: دار المريخ، 2003).

16- جعفر العبد: القيادة الإدارية والتدريب في المهام المدنية، **مجلة الإدارة،** القاهرة: يناير 1969.

17- جعفر العبد: مشاكل التدريب في الزمن المعاصر، **سلسلة كتيبات دليل الخبرة**، الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات بالقاهرة، 1986.

18- جل بروكس: **قدرات التدريب والتطوير**، ترجمة عبد الإله إسماعيل كبتي، مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).

19- جمعية التدريب والتنمية: **مجلة التدريب والتنمية**، أعداد متنوعة، أعوام 2002 و2003 و2004 و2005 و2006.

20- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).

21- حسن سعيد الكريم: **الهادي لغة العرب** (بيروت: دار لبنان للطباعة والنشر، جـ2، 1991).

22- حسين شرارة ومحمد السعيد خشبة: **البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات** (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).

23- حميد الشيبي: **المدرب الإداري، الصفات والمهارات** (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985).

24- خبراء بميك: «المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية»، **مجلة التدريب والتنمية**، جمعية التدريب والتنمية، العدد 4، الجيزة: أكتوبر ـ نوفمبر ـ ديسمبر 1997.

25- خبراء بميك: **تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

26- خبراء بميك: **تقييم العملية التدريبية** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

27- خضر عطا الـلـه: **البرنامج التدريبي استراتيجيات تحليل وتقييم العائد من التدريب** (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، والمركز العالمي للتدريب والتطوير، 2005).

28- ديفيد أوسبورن: **تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء**، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي «شعاع»، السنة 6، العدد 14، القاهرة: يوليو 1998.

29- زكي محمود هاشم: **طرق تقييم الوظائف** (القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1981).

30- رشاد أحمد عبد اللطيف: **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية** (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2005).

31- سامح السباعي: **البرنامج التدريبي إعداد موازنات التدريب** (القاهرة: Team، 2006).

32- سلسلة الإدارة المثلى: **إدارة الاجتماعات** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

-33 سلسلة الإدارة المثلى: **أساليب التوجيه المثلى** (بيروت: مكتبة لبنان، 2002).

-34 سمير فهيم الهجرسي: **البرنامج التدريبي تقييم العائد من التدريب** (أبو ظبي: جيتراك الإمارات، 2007).

-35 سيد الهواري: **الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط 12، 2000).

-36 صالح أبو أصبع: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني** (فلسطين: دار الشروق، 1998).

-37 صلاح بن معاذ المعيوف ومشبب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري: «التوجهات الحديثة في التدريب»، **رسالة معهد الإدارة العامة،** معهد الإدارة العامة، العدد 68، الرياض: مايو 2007.

-38 صلاح عبد الحميد مصطفى: «التربية ومشكلات المجتمع الإماراتي»، في صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد اللـه النابه ومحمد خلفان الراوي: **التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة** (العين: مكتبة الفلاح، 1993م).

-39 عبد الحسين صالح كاظم الساعدي: **البرنامج التدريبي مراحل العملية التدريبية** (العين: القيادة العامة لشرطة أبو ظبي ومركز المعرفة للتدريب والتطوير، 2005).

-40 عبد الرحمن توفيق: **أفكار لكسر الإطار** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002).

-41 عبد الرحمن توفيق: **الإدارة بالمعرفة** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

-42 عبد الرحمن توفيق: **التدريب الفعال** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

-43 عبد الغني سيد أحمد عبود: **التربية ومشكلات المجتمع** (القاهرة: دار الفكر العربي، 1980م).

44- عبد اللطيف يوسف: **زبدة المفردات للطلاب والطالبات** (بيروت: دار المعرفة، 1998).

45- عصمت كلش: **سياسات التدريب وتنمية القوى العاملة** (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، 1993م).

46- علي الحبيبي وسامية فتحي: **دراسات في الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989).

47- علي السلمي: **التدريب الإداري** (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).

48- علي السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي، **الملتقى العربي الأول للتدريب**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل 1995.

49- على عجوة: **العلاقات العامة** (القاهرة: عالم الكتب، 2006).

50- علي محمد عبد الوهاب: **التدريب والتطوير** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981).

51- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).

52- عيضة بن سالم حمدان: «التدريب - الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية»، **رسالة معهد الإدارة العامة**، العدد 63، الرياض: إبريل - مايو 2006.

53- غانم سعيد وحنان عيسى سلطان: **الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية** (الرياض: دار العلوم، 1983).

54- قاسم جميل قاسم: **التدريب والتطوير الإداري** (العين: دار الكتاب الجامعي، 1989).

55- قاسم جميل قاسم: **البرنامج التدريبي أساليب التدريب** (العين: القيادة لشرطة أبو ظبي والمالكي للتدريب والتطوير، 2005).

56- كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات: **البرنامج التدريبي إدراك أبعاد العملية التدريبية** (الرياض: كفاءات، 2005).

57- ماجد راغب الحلو: **علم الإدارة العامة** (الإسكندرية: دار المعلومات الجامعية، 1985).

58- مارشال غولد سميث: **التدريب للقيادة،** ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، مراجعة مازن بن فارس رشيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1427هـ).

59- مايك ويلز: **إدارة عملية التدريب،** ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).

60- مجمع اللغة العربية: **المعجم الوجيز** (القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، 1980).

61- مجيد الكرخي: **تصميم البرامج في المؤسسات الاجتماعية** (الدوحة: المجلس الأعلى لشئون الأسرة، 2006).

62- محمد جمال برعي: **فن التدريب الحديث في مجالات التدريب** (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1995).

63- محمد جمال برعي: **التخطيط للتدريب في مجال التنمية** (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1973).

64- محمد خالد الطحان: **مبادئ الصحة النفسية** (دبي: دار القلم، ط3، 1992).

65- محمد جمال الدين يونس: «مبادئ الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس الجامعي»، **ورشة تطوير ومهارات التدريس الجامعي،** العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 4-6 فبراير 1996.

66- محمد كمال مصطفى: «مشكلات تقييم التدريب»، **البرنامج التدريبي: تدريب المدربين،** (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 1996).

67- محمد منير حجاب: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).

68- محمود الزيادي: **أسس علم النفس العام** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980).

69- محمود السيد أبو النيل: سيكولوجية التدريب، **مجلة الأمن والقانون**، كلية شرطة دبي، المجلد 5، العدد 2، يوليو 1997.

70- محمود جبريل: **الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية** (القاهرة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، 2000).

71- محمود عبد اللطيف موسى: **الدافعية للتدريب الإداري** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006).

72- مدحت محمد أبو النصر: «معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي»، **مجلة ثقافة الطفل**، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم 6، القاهرة: 1991.

73- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، **مؤتمر قياس التكلفة والعائد**، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.

74- مدحت محمد أبو النصر: Towards a Code of Ethics for Social Work Professionals in Egypt **المجلة الاجتماعية القومية**، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مجلد 30، عدد 1، الجيزة: يناير 1993.

75- مدحت محمد أبو النصر: «فن إقناع الآخرين»، **مجلة الإدارة**، المجلد 25، العدد 4، القاهرة: إبريل 1993.

76- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، **مؤتمر التدريب.. المستقبل**، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر 1993.

77- مدحت محمد أبو النصر: «محاور ترشيد العملية التدريبية في مجال الشرطة»، **ندوة نحو ترشيد العملية التدريبية**، وزارة الداخلية، أبو ظبي: 19-21 ديسمبر 1994.

78- مدحت محمد أبو النصر: «ترشيد العملية التدريبية»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد 28، العدد 22 القاهرة: أكتوبر 1995.

79- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة، الواقع والطموح»، **المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم وانعكاساته على بيئة الأعمال**، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 25-26 أكتوبر 1995.

80- مدحت محمد أبو النصر: **الخدمة الاجتماعية الوقائية** (دبي: دار القلم، 1996).

81- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد2، القاهرة: أكتوبر 1997.

82- مدحت محمد أبو النصر: «رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره»، **مجلة الإدارة**، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد 30، العدد 3، القاهرة: أكتوبر 1998.

83- مدحت محمد أبو النصر: «ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في إحدى الجمعيات الأهلية»، **المؤتمر العلمي الثالث عشر لكلية الخدمة الاجتماعية**، جامعة حلوان، القاهرة: إبريل 2000.

84- مدحت محمد أبو النصر: «الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في المجال العمالي، دراسة مطبقة على شركة المقاولون العرب»، **المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية**، جامعة حلوان، القاهرة: 28-29 مارس 2001.

85- مدحت محمد أبو النصر: «الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية في تدريب

رجل الشرطة في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين»، **مجلة الفكر الشرطي**، شرطة الشارقة، المجلد 10، العدد 37، الشارقة: 2001.

86- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي من التدريب إلى الاستشارات** (القاهرة: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2002).

87- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).

88- مدحت محمد أبو النصر: «Communication» في رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: **Introduction to Social Work** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 2004).

89- مدحت محمد أبو النصر: **قواعد ومراحل البحث العلمي** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

90- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجمعيات الأهلية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

91- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي العملية التدريبية كنظام متكامل** (القاهرة: مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات، 2005).

92- مدحت محمد أبو النصر: **لغة الجسم، دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

93- مدحت محمد أبو النصر: **البرمجة اللغوية العصبية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

94- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة اجتماعات العمل بنجاح** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

95- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة منظمات المجتمع المدني** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006).

96- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 2006).

97- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي تقنيات تصميم نظم وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لتحقيق التميز** (القاهرة: المجموعة للتدريب والاستشارات، 2006).

98- مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحب والمرح** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).

99- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

100- مدحت محمد أبو النصر: **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2007).

101- مدحت محمد أبو النصر: **تنمية الذكاء العاطفي/الوجداني** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

102- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الذات** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

103- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

104- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات علم ومهنة الإدارة** (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2008).

105- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

106- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

107- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الوقت** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

108- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري والإبداعي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

109- مدحت محمد أبو النصر: **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

110- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي الإدارة الفعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية** (القاهرة: Team، 2008).

111- مدحت محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعال** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

112- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)

113- مصطفى مصطفى كامل : **إدارة الموارد البشرية** (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1992).

114- معهد الإدارة العامة: **رسالة معهد الإدارة العامة**، العدد 65، الرياض: أكتوبر/ نوفمبر 2006.

115- معهد الإدارة العامة: **رسالة معهد الإدارة العامة**، العدد 67، الرياض: إبريل 2007.

116- منار مصر للبترول: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب** (القاهرة: منار مصر للبترول، 2005).

117- منار مصر للبترول: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب** (القاهرة: منار مصر للبترول، 2007).

118- **مؤتمر الشرطة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي، قسم التخطيط والتدريب، 1988.

119- نبيل علي: **العرب وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة، رقم 184، الكويت: نيسان 1994.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

1- Abraham H. Maslow: **Motivation and Personality** (N.Y.: Harper & Row, 2nd. ed., 1970).

2- A.C. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (London: McGraw Hill, 1974).

3- A.H. Anderson: **Successful Training Practice** (Oxford: Blackwell, 1993).

4- Alfred J. Kahn: **Theory and Practice of Social Planning** (N.Y.: Russel Sage Foundation, 1969).

5- Alfred Kadushin: **Supervision in Social Work** (N.Y.: Columbian University Press, 1976).

6- Alvin Toffler: **Future Shock** (London: Kegan Pan, 1977).

7- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness** (N.J: Prentice Hall, Inc., 4th ed., 1994).

8- B.M. Bass & J.A. Vaughan: **Training in Industry, The Management of Learning** (London: L Tavistock Publications, 1966).

9- Bernard Seidenberg & Alvin Snadowsky: **Social Psychology** (N.Y: Free Press, 5th. Ed., 2003).

10- Burgoyne T.: "The Learning Organization", **People Management Journal,** June: 1990.

11- D. Shuffebeam: **Meta-Evaluation** (Michigan: Western Michigan Univ., 1974).

12- D.L. Kirkpatrick: Evaluation of Training", in R.L. Craig (edr.): **Training and Development Handbook** (London: McGraw Hill, 1976).

13- David Leigh: **A Practical Approach to Group Training** (London: Kongam Page Ltd., 1991).

14- Dugan Laird: **Approaches to Training and Development** (Mass.: Wesley Publishing Co., 1982).

15- David Osborne: **Staff Training and Assessment** (N.Y: Cassell, 1997).

16- Donald Kirkpatrick: **Evaluating Training Programs, The Four Levels** (San Francisco: Berrett – Kochler Publishers, 2nd. Ed., 1998).

17- F. Rothlesberger & E. Mayo: **Management and Morale** (1941).

18- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.: The Free Press, 1995).

19- G.M. Prince: **The Practice of Creativity** (N.Y.: Harper Publishers, 1970).

20- Gray Dessler: **Human Resource Management** (Virginia: Reston Publishing Co., 1989).

21- J.K. Murnighan: "Group Decision Making: What Decision Making: What Strategies Should You Use?" **Management Review,** Vol. 70 No. 2. Feb. 1989.

22- James M. Utterback: **Mastering Dynamics of Innovation** (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

23- Jerald Greenberg & Robert Baron: **Behavior in Organization** (N.Y.: Prentice Hall, 2000).

24- Jill Brooks: **Training & Development Competence** (London: 1995).

25- John Bratton & Jeffrey Gold: **Human Resources Management, Theory & Practice** (London: Palgrave & Macmillan, 3rd. el., 2003).

26- L. Rae: **How to Measure Training Effectiveness** (Aldershot: Gower, 1991).

27- Landy Frank & Trumbo Don: **Psychology of Work Behavior** (Cllinois, The Dorsey Press, 1980).

28- M. A. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (N.Y.: McGraw Hill Book Co., 1974).

29- M. Richard: **Setting Strategic Goals and Objectives** (St, Paul, Minn.:L West Publishing, 1986).

30- Manpower Services Commission: **Glossary of Training Terms** (London: MSC & HMSO, 1981).

31- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 ways to make Training Active** (N.Y.: Pfieffer & Co., 1995).

32- Michael Armstrong: **A Handbook of Human Resources Management Practice** (London: Kogan Page, 9th.ed., 2003).

33- Mike Wills: **Managing The Training Process** (Aldershot: Gower, 1998).

34- M. Richards: **Setting Strategic Goals and Objectives** (St. Paul, Minn.: East Publishing, 1986).

35- Neil Gilbert & Harry Specht: **Planning for Social Welfare** (N.J.: Prentice – Hall, Inc., 1977).

36- Peter Bramley: **Evaluation Training** (London: L Commercial and Industrial Training, 1986).

37- Peter Bramley: **Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice** (London: McGraw, Hill Book Co., 1991).

38- Peter Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harper & Row, 1954).

39- Peter Drucker: Management: **Tasks, Responsibilities, Practices** (N.Y.: Harper & Row, 1985).

40- P. Warr, M. Bird & N. Rackham: **Evaluation of Management Training** (Aldershot: Gower, 6th. Ed., 1979).

41- R. Bennett (edr.): **Improving Trainer Effectiveness** (Aldershot: Gower Publishing Co., 1988).

42- R. Ckley & j. Caple: **Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 1994).

43- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, D.C.: NASW Press, 4th. Ed., 1999).

44- Roger Buckley & Jim Caple: **The Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 5th. ed., 2004).

45- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).

46- R. Peterson: **Training Needs Analysis in The Workplace** (London: Kogan Page, 1992).

47- S. Truelove (edr.): **Handbook of Training & Development** (Oxford: Blackwell, 1992).

48- Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting Trainees Expectation", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 67, No.6, 1991.

49- T.C. Parker: **Evaluating The Forgotten Final of Training** (Personne, 1973).

50- T.H. Boydell: **Guide to The Identification of Training Needs** (London: BACIE, 1992).

51- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml: **Management** (Boston: IR-WIN, 1990).

52- Tim Wenthing: **Planning For Effective Training** (Rom: F.A.O, U.N., 1993).

53- Tony Bray: **The Training Design Manual** (London: Kogan Page, 2006).

54- T. Pont: **Developing Effective Training Skills** (London: McGraw Hill, 1990).

55- W. Brending Reddy (edr): **Team Building** (California: Institute for Applied Behavioral Science, 1988).

56- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A.: Jossey - Bass, Inc., 1989).